

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo
secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de
noviembre de 1976.

Departamento de Psicología, Educación y Salud

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



ACTUALIZAR EL MODELO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL Y DE
LOS PROGRAMAS DE LA UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA, PARA
DESARROLLAR LA CULTURA DE CALIDAD.

Trabajo para obtener el grado de

MAESTRO EN EDUCACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Presenta: ELIZABETH MUÑOZ PEÑUELA

Asesora: MARIA ENRIQUETA FRANCO GAMBOA

Tlaquepaque, Jalisco; Octubre 2018

RESUMEN

La educación superior en América Latina hoy en día nos invita a realizar procesos de autoevaluación y acreditación institucional, que favorecen la cultura de la calidad. La Universidad Piloto de Colombia considera procedente consolidar y actualizar su modelo de autoevaluación mediante el desarrollo de procesos propios de la gestión de conocimiento, con metodologías, estrategias y dispositivos que puestos en práctica, contribuyen al fortalecimiento de la cultura de la calidad y por ende, al logro de la unidad de sentido y significación de los procesos, proyectos y acciones que lleva a cabo su comunidad académica.

El proyecto cuenta con métodos y metodologías para establecer la ruta a seguir con un criterio teórico; diferencia la intención de la acción; guarda correspondencia entre lo que se propone y lo que hace, mediante la construcción, producción y uso del conocimiento para encontrar la mejor manera de fortalecer la cultura de la calidad. Toma como objeto de estudio los procesos para la comprensión y análisis de los subsistemas de acción de la misión, comunidad y organizacional frente a los referentes nacionales de calidad e identidad valorativa institucional.

Concluye con la actualización del modelo de autoevaluación institucional, a través de un proceso permanente de acompañamiento, seguimiento y monitoreo del ejercicio auto evaluativo de la Universidad.

Palabras clave: Gestión de conocimiento, cultura de calidad, modelo de autoevaluación institucional.

Contenido

RESUMEN	ii
INTRODUCCIÓN	1
 CAPITULO 1. MARCO CONTEXTUAL Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	 2
1.2. Estructura Organizacional de La Universidad Piloto	3
1.3. Concepciones de autoevaluación en el contexto mundial.	7
1.4. Problema.	9
1.5. Objetivos.....	13
1.5.1. Objetivo General.	13
1.5.2. Objetivos Específicos.	13
1.6. Alcance del proyecto de intervención.	14
1.7. Premisas de la gestión de conocimiento.....	15
 CAPÍTULO 2. PROPUESTA METODOLOGICA.....	 18
2.1. Gestión del conocimiento.	18
2.2. Gestión estratégica del conocimiento	21
2.3. Gestión del Aprendizaje Organizacional.....	24
2.4. Plan de Trabajo.	27
2.4.1. Fase 1. Construcción de la Comunidad de práctica.....	28
2.4.2. Fase 2. Mapeo de conocimiento.....	29
2.4.3. Fase 3. Combinación de conocimiento.	31
2.4.4. Uso del conocimiento.	32
2.4.5. Fase 4. Difusión y acceso del conocimiento.....	34
2.5. Métodos y técnicas para la recolección de datos.	34
 CAPITULO 3. DESCRIPCION DE LA INTERVENCIÓN – DESARROLLO DEL PROCESO.....	 41
3.1. Fase 1 .Procesos de construcción de la comunidad de práctica.....	42
3.2. Fase 2. Mapeo del conocimiento.....	50
3.3. Fase 3. Combinación de conocimiento.....	66
3.4. Fase 4. Uso de conocimiento.....	73
3.5. Difusión del conocimiento	79
Informe 2. Organización de documentos y construcción de instrumentos..	80
3.6. Conocimiento estructural	83
 CONCLUSIONES	 95
 REFERENCIAS.....	 99

Lista de Tablas

<i>Tabla 1.</i> Comunidad de Practica Universidad Piloto de Colombia	46
<i>Tabla 2.</i> Comunidad de Practica Universidad Piloto de Colombia- CoP ampliada con decanos, coordinadores de programa y directores de unidad institucional.....	56
<i>Tabla 3.</i> De construcción de conceptos. Gramáticas institucionales de la Universidad.....	78
<i>Tabla 4.</i> Ruta de Informes y categorías analizadas.	80
<i>Tabla 5.</i> Conceptualización gramáticas institucionales.....	84
<i>Tabla 6.</i> Estructura de la matriz Plan de Mejoramiento Institucional.....	89

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Estructura Organizacional de La Universidad Piloto. Fuente: Universidad Piloto de Colombia. 2009.....	4
<i>Figura 2.</i> Estructura Organizacional de La Universidad Piloto. Fuente. Rectoría 2009.....	6
<i>Figura 3.</i> Gestión de conocimiento y pedagogía. Aproximaciones a un modelo de autogestión.	17
<i>Figura 4.</i> Espiral de Conocimiento. Fuente: Elaboración Propia.....	22
<i>Figura 5.</i> Ciclo de aprendizaje de Kolb. Fuente: Elaboración Propia	26
<i>Figura 6.</i> Matriz de Evidencia. Fuente: Universidad Piloto de Colombia.....	53
<i>Figura 7.</i> Matriz Unidad de criterios. Fuente: Universidad Piloto de Colombia 2013.....	59
<i>Figura 8.</i> Matriz Unidad de Criterio. Fuente: Universidad Piloto de Colombia 2013	60
<i>Figura 9.</i> Plantilla de conceptualización unificada. Fuente: Universidad Piloto de Colombia.....	63
<i>Figura 10.</i> Dimensiones de sistematización de la información. Elaboración propia	39
<i>Figura 11.</i> Evaluación de los factores del CNA.....	85
<i>Figura 12.</i> Hallazgos por cada uno de los factores	86
<i>Figura 13.</i> Estructura para la creación de plan de mejoramiento.....	87
<i>Figura 14.</i> Fases del proceso de autoevaluación.....	91
<i>Figura 15.</i> Propósito del proceso de autoevaluación institucional.....	92

INTRODUCCIÓN

La Universidad Piloto de Colombia dentro del proceso de consolidación y actualización del modelo de autoevaluación ha venido utilizando como estrategia la gestión de conocimiento, cuyo propósito es generar unidad de sentido y significado de los procesos, proyectos y acciones que lleva a cabo la comunidad académica; de la cual se espera consolidar, una primera comprensión de realidad institucional de manera consensuada y realizar la evaluación de programas con el fin de apropiar la cultura de calidad institucional.

A partir del modelo de gestión del conocimiento se buscó que el proceso de evaluación, incorporara su funcionalidad a partir de los elementos que lo forman y que establece el Ministerio de Educación Nacional a través de documento de la ley de 30 de 1992 (Ministerio de Educación Nacional, 1992) ; además realizar un proceso de inmersión de la cultura de calidad en relación con el capital intelectual que la institución posee, es decir conocer la percepción que la comunidad académica tiene al respecto, con la intención de orientar la toma de decisiones en cuanto a la funcionalidad del proceso de evaluación y su contribución a los objetivos estratégicos de la institución.

En este trabajo se presenta el marco contextual del trabajo que hace referencia a los procesos de autoevaluación institucional y la importancia de la misma en la cultura de calidad; igualmente la propuesta metodológica, de donde surge la validación de los conceptos de calidad educativa y cultura de la calidad en la Universidad Piloto y la descripción de la realidad Institucional y de los programas a partir del análisis institucional.

Igualmente se evidencia los resultados del proyecto desarrollado, los aprendizajes logrados y los conocimientos estructurados que favorecieron el desarrollo del proyecto y el fortalecimiento de la cultura de la autoevaluación institucional en la Universidad Piloto de Colombia.

CAPÍTULO 1. MARCO CONTEXTUAL Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1. Autoevaluación: base de la cultura de calidad.

La Universidad Piloto de Colombia, nace en el contexto socio – histórico de la década de los sesenta del siglo pasado, época caracterizada, por los *“Movimientos universitarios europeos, norteamericanos, japoneses, latinoamericanos, el cual se extendió por muchos países, entre ellos, Colombia. En esta atmósfera de rebeldía, y turbulencia mundial, regional y nacional, tanto del profesorado como de la juventud”* (Garcia, 1986), muchos grupos estudiantiles, iniciaron un proceso de crítica frente a la educación impartida en las instituciones de educación superior y la función social que la misma estaba llamada a desempeñar. Este hecho es un caso excepcional en la historia universitaria de Colombia, pero de ninguna manera extraña a los procedimientos empleados por el ser humano en su afán de construir, obtener y perfeccionar sus conocimientos. (Universidad Piloto de Colombia, 2014).

En concordancia con el proceso histórico y la filosofía que dio origen a la Universidad Piloto de Colombia, su Proyecto Educativo enfoca la búsqueda de pertinencia como el centro de su preocupación por la calidad y traza los lineamientos axiológicos, pedagógicos y organizacionales para la planificación, orientación y desarrollo. Con esta directriz, se establecieron los principios que orientan el proyecto formativo de la institución (Universidad Piloto de Colombia, 2002) los cuales son:

- Libertad de cátedra y libre investigación científica.

- Enfoque de los estudios hacia la solución de los problemas sociales más urgentes del país.
- Unidad entre el aspecto teórico y práctico de los estudios.
- Fundamentación de los programas académicos en la investigación como soporte del desarrollo científico.
- Cooperación entre alumnos y profesores como unidad básica para la investigación, compartiendo iniciativas y realizaciones.
- Formación de ciudadanos conscientes, tolerantes y respetuosos de las creencias de los demás, que rindan culto a los deberes e ideales humanos.
- Formación académica universal.

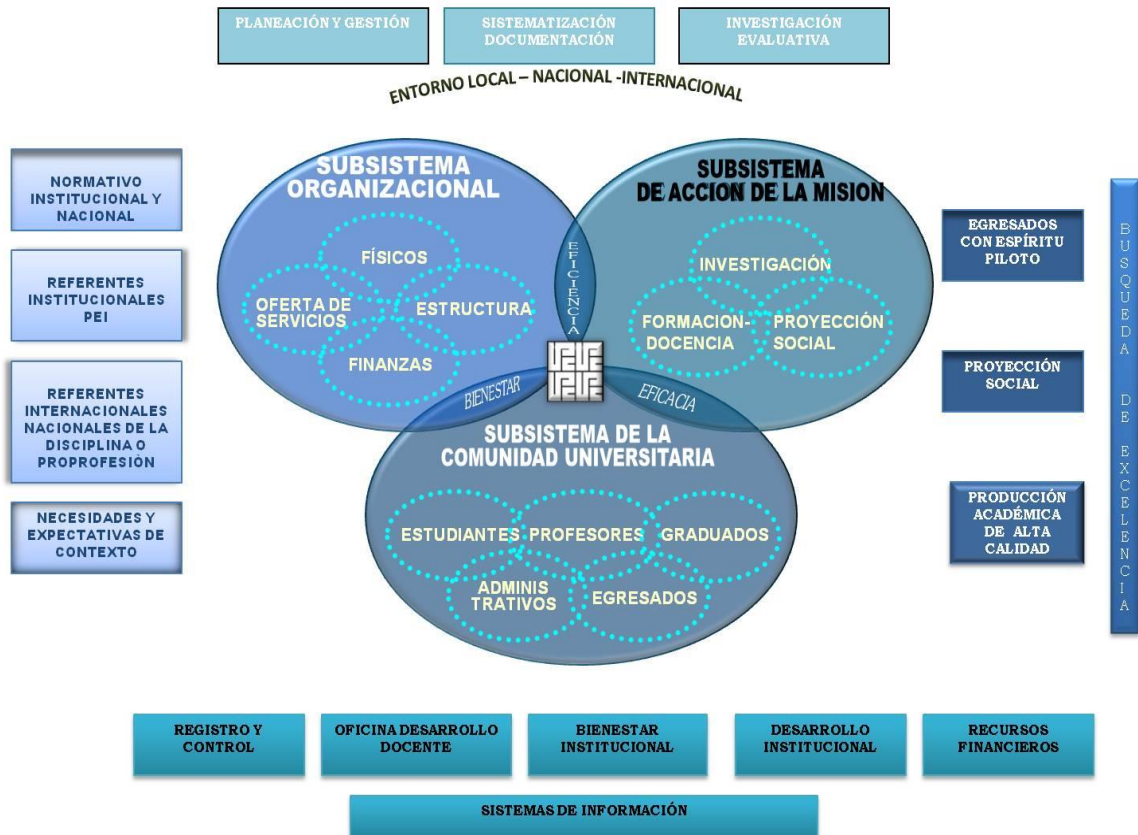
Lo anterior se manifiesta en la misión institucional que declara “La Universidad Piloto de Colombia

Busca la formación de profesionales con conocimiento científico y crítico, con mentalidad abierta a todos los aspectos de la vida y del desarrollo nacional, considerados dentro de una visión global y en particular, de los que caracterizan el contexto de la comunidad colombiana; mediante la investigación científica y la formación integral del hombre como instrumento de cambio, que garantice el bien común, la estabilidad de la sociedad, el bienestar del ciudadano y el manejo adecuado del medio ambiente
(Universidad Piloto de Colombia, 2002)

1.2. Estructura Organizacional de La Universidad Piloto

El sistema Universidad Piloto de Colombia dentro del enfoque sistémico está compuesto por tres subsistemas que a su vez están interrelacionados y generan sinergias entre sí.

MODELO DE AUTOEVALUACIÓN -PROGRAMAS



*Figura 1.*Estructura Organizacional de La Universidad Piloto. Fuente: Universidad Piloto de Colombia. 2009.

- El Subsistema de la Acción de la Misión: Conformado por los componentes de investigación, docencia y proyección social, que en interacción continua expresan los fundamentos de la misión de la Universidad y se encuentran sustentados en las políticas académicas trazadas en el Proyecto Educativo Institucional.
- El Subsistema de la Comunidad Universitaria: Conformado por estudiantes, docentes, administrativos y egresados, componentes fundamentales para hacer posibles los ideales de la Universidad. Los

cuales conforman el escenario desde donde surgen y se hacen pertinentes las políticas de bienestar institucional.

- El Subsistema Organizacional: Que basa su funcionamiento en el cumplimiento de la filosofía institucional que determina las características del sistema, sus alcances, límites y sus relaciones con los demás subsistemas que lo integran. El subsistema organizacional contiene los componentes Estructura, Recursos físicos, técnicos y tecnológicos, Recursos Financieros y Promoción y Oferta de servicios.

Los anteriores subsistemas se refieren al conjunto de criterios que permiten integrar la diversidad en un todo coherente que se expresa en una estructura orgánica, la cual responde a un esquema de dirección en un marco normativo. El campo de acción de este subsistema es el de las políticas institucionales indispensables para la toma de decisiones que permiten el desarrollo de las funciones misionales.

A continuación se presenta la lógica sistémica y la relación sinérgica entre los estamentos y sub sistemas de la organización.

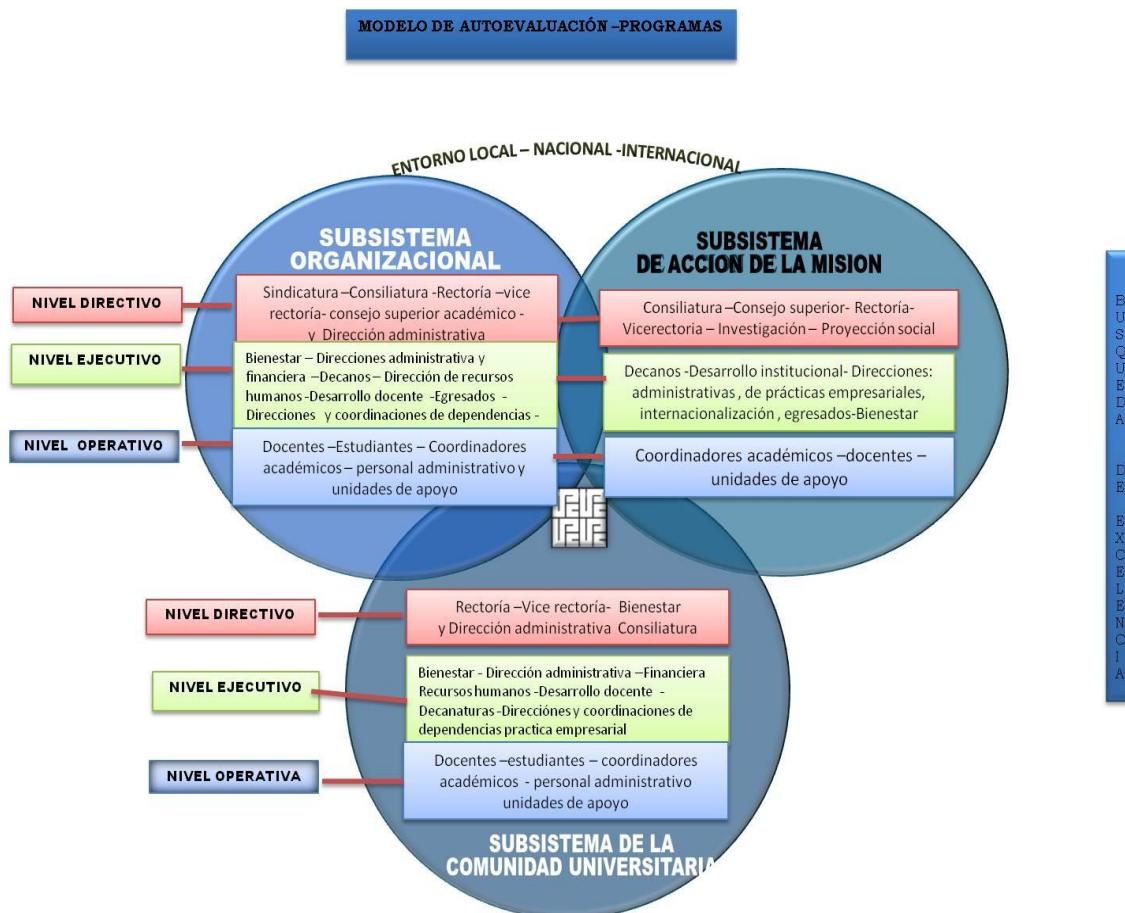


Figura 2. Estructura Organizacional de La Universidad Piloto. Fuente. Rectoría 2009

Considerando la relación orgánica y sistémica que presenta la Universidad, y teniendo en cuenta el proceso de consolidación y actualización que la Universidad contantemente genera, en el año 2013 se planteó la necesidad de involucrarse en los procesos por el mejoramiento y la generación de una cultura de la calidad que en la educación superior a nivel de Colombia se convirtió en una prioridad importante no solo como una responsabilidad estatal, sino como un compromiso de las instituciones educativas públicas y privadas.

A partir de estos subsistemas se busca que la calidad institucional este acorde con la educación superior en el contexto nacional e internacional, y estén definitivamente vinculados a la reflexión sobre la calidad científico - cultural y el futuro del desarrollo de las sociedades dentro de un marco de problemáticas

específicas pero también similares en lo que hoy constituye la aldea global, en una apuesta por criterios de eficiencia, eficacia e innovación.

1.3. Concepciones de autoevaluación en el contexto mundial.

Los procesos de autoevaluación y mejoramiento continuo en la educación superior han venido tomando importancia en el mundo, lo cual ha permitido la generación de sistemas de garantía de la calidad que pretenden desarrollar procesos e iniciativas, que a partir de criterios consensuados, buscan corregir debilidades en las instituciones, desarrollar estrategias de mejoramiento y procesos de reflexión continua sobre la pertinencia y calidad en profesionales como respuesta a las necesidades de formación de la sociedad en la que se enmarca.

La Comunidad Europea, por ejemplo, a partir de las definiciones de Bolonia, las recomendaciones de la Unesco y tratado de Maastricht han emprendido un trabajo serio, centrando su interés en la creación de una cultura de calidad en las universidades. Cultura que respetando los contextos propios y centrada en el fortalecimiento de la autonomía, responsabilidad y rendición de cuentas, permita la existencia de sistemas de evaluación y acreditación con criterios similares que aseguren y hagan transparente y pública la calidad de la formación, los docentes, la infraestructura, la consecución de recursos necesarios, y la verificación de la eficacia y eficiencia a nivel de su gestión y administración.

La situación en las universidades en América Latina la evaluación de la educación superior entendida como un sistema con mecanismos bien establecidos, basados en criterios definidos y reconocidos, independientes y objetivos, por medio de los cuales universidades y facultades evalúan su trabajo, sus resultados y a sus logros académicos en forma sistemática y rigurosa, es hasta ahora una práctica que está tomando importancia.

Es así como en Colombia el trabajo por el mejoramiento y la generación de una cultura de la calidad en la educación superior, se ha convertido en una prioridad importante no solo como una responsabilidad estatal sino como un compromiso de las instituciones educativas públicas y privadas.

El concepto de calidad en la educación superior ha venido replanteándose, transformándose y configurándose como un concepto multidimensional, polisémico y axiológico dependiente del contexto socioeconómico y político, y del modelo educativo dentro del que éste inmerso, ello implica que sea más que un concepto dado y terminado, *“Un término de referencia de carácter comparativo, en el cual algo puede ser mejor o peor que otro, dentro de un conjunto de elementos homologables, o en comparación con cierto patrón de referencia – real o utópico – previamente determinado”* como lo señala el Centro Interuniversitario de Desarrollo (Centro Interuniversitario de Desarrollo CINDA - UNIVERSIA, 2012).

Actualmente en el país existe el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (Ministerio de Educación Nacional), cuyo trabajo está orientado a desarrollar una cultura de la autoevaluación y de mejoramiento de la calidad en las instituciones de educación superior a través de un proceso de rendición de cuentas ante la sociedad y el Estado sobre el servicio educativo que prestan, y una reflexión permanente, sistematizada y juiciosa de sí mismas y de sus programas.

El Sistema así propuesto está conformado por tres componentes relacionados entre sí:

1. Componente de información, cuyo objetivo es apoyar la formulación de la oferta, los procesos de evaluación, los planes de mejoramiento, los programas de fomento y la definición de políticas, a través de 4 sistemas a saber: El SNIES , Sistema Nacional de Información de Educación Superior, el OLE, Observatorio Laboral para la Educación, el SACES el Sistema de Información para el Aseguramiento de la Calidad que contiene información

para el proceso de Registro Calificado de programas académicos y el SPADIES, Sistema de Prevención y Análisis de la Deserción en las Instituciones de Educación Superior.

2. Componente de evaluación cuyo objetivo es evaluar las instituciones , programas y los estudiantes formados a través de criterios establecidos y con la colaboración de pares académicos y organismos asesores en los procesos relacionados con la obtención , renovación o control del cumplimiento de las condiciones mínimas para el Registro Calificado y /o la acreditación de alta Calidad.
3. Componente de fomento, cuyo propósito es ofrecer asistencia técnica en procesos de evaluación; acompañamiento en la elaboración de planes de mejoramiento de instituciones que han tenido inconvenientes con la obtención del Registro Calificado; y el desarrollo de proyectos que involucren las funciones sustantivas de la universidad.

Por lo tanto, el tema de la calidad en la educación superior es una preocupación compartida por la comunidad que tiene diferentes desarrollos y que si bien presentan diferencias organizativas y de logros, sus principios y objetivos son básicamente los mismos y su aplicación ha mostrado ser efectiva cuando se logra impactar las creencias de los actores y las instituciones en cuanto se genera una cultura de la calidad.

1.4. Problema.

La Universidad Piloto de Colombia y sus programas académicos, atendiendo los contextos mundiales, centran sus esfuerzos en realizar un proceso de autoevaluación institucional, en las funciones sustantivas de formación, investigación y proyección social, en cuanto a los referentes de calidad que se identifican y, la relación sinérgica de pertinencia y flexibilidad, para la formación integral e íntegra que promueve en su Proyecto Educativo Institucional- PEI, en

el marco de los valores y referentes universales del *Ethos* académico (Hoyos Vasquéz, 1998).

La experiencia de la Autoevaluación ha sido parte de la cultura organizacional de la Universidad, ha estado en cada uno de sus momentos y etapas y es la garantía del espíritu Piloto el cual le ha permitido el ejercicio de revisar de manera permanente y objetiva el cumplimiento de sus propósitos formativos y la calidad del impacto de sus egresados en el medio externo.

De manera sistemática en el ámbito de la Evaluación Institucional, se empezaron a desarrollar acciones, a partir de 1995, tendientes a analizar el sentido de la calidad en la Educación Superior y específicamente, en la Universidad Piloto de Colombia. Durante el periodo de 1995 – 2001 la Universidad hizo parte del grupo GRAU (Grupo para la Autoevaluación, Autorregulación y Acreditación Universitaria) el cual impulsó la construcción de un modelo de autoevaluación universitaria que conjugara las orientaciones del CNA y las particularidades de las Instituciones participantes en el grupo.

En el año 1997 se constituye la GRAP (Grupo de Autoevaluación Piloto), como un organismo interno que propende por la calidad de los programas y la Institución, mediante la construcción de las bases conceptuales institucionales del proceso de autoevaluación, dando origen al Modelo de Autoevaluación para la Universidad, mediante acuerdo 03 del 15 de Marzo del 2001. A partir de la implementación y desarrollo del Modelo la Universidad ha obtenido el registro calificado para 24 programas de pregrado y 13 de posgrado, la acreditación de alta calidad para los programas de Arquitectura, Ingeniería de Sistemas y Psicología, la acreditación internacional del programa de Arquitectura otorgada por la RIBA (Royal Institute of British Architects).

Por lo anterior y con el ánimo de buscar la acreditación institucional, las directivas de la Universidad respondiendo a las necesidades planteadas por la comunidad académica esbozan, la posibilidad de actualizar y consolidar un sistema de autoevaluación y acreditación institucional a través de la gestión de

conocimiento, mediante el desarrollo y aplicación de procesos propios de intervención a través de la gestión de cambio, que favorezcan los procesos de evaluación institucional y, a la vez desarrollen procesos de planeación y organización, que buscaron dar cumplimiento a los requerimientos en materia de calidad establecidos tanto por los organismos de control gubernamental como son: **Comisión Nacional De Aseguramiento De La Calidad de la Educación Superior –CONACES** (Ministerio de Educación Nacional) y el *Consejo Nacional de Acreditación* - CNA, como los propios formulados por la institución. En este sentido, la cultura de autoevaluación que ha venido impulsado la Universidad, es el compromiso de hacer una postura por la calidad, que se vea reflejada en la gestión y administración curricular de los Programas Académicos.

Cuando se hace referencia a la gestión del conocimiento y en particular, cuando el propósito es hacer apropiación social y transferencia de conocimiento en el contexto de lo organizacional se han de combinar, la valoración del conocimiento práctico de las organizaciones existente en las personas y los roles que han asumido desde su cotidianidad, llamado también *capital intelectual*¹ (González Millán & Rodríguez Díaz, 2010); y la necesidad de plantear y gestionar el cambio hacia una cultura organizacional orientada a construir, producir, transferir y apropiar conocimiento mediante estrategias de aprendizajes colaborativos y/o cooperativos.

En este sentido, construir, producir, transferir y apropiar conocimiento de manera social, no ha de comprenderse como la suma de procesos, ha de advertirse como un sistema en el que la información, los datos, las descripciones sobre las realidades institucionales se aprehenden y se modifican.

Lo anterior propone inscribir desde la apropiación social de conocimiento de manera que permita plantear modelos alternos de sociedad y cultura; con el

¹ El Capital Intelectual se concibe como el ingrediente clave del éxito organizacional, que va más allá de lo físico, haciendo de lo intangible la riqueza de las organizaciones, riqueza capaz de asegurar su transcendencia en el tiempo

desarrollo de relaciones entre la producción de conocimiento como capital simbólico que delimita los quehaceres en el *Universitas – diversitas* como *Ethos* propio de la organización humana que la conforman.

En tal sentido la Universidad Piloto de Colombia está llamada a fortalecer de manera permanente sus marcos teleológicos y considerar estructuras que permitan la operación clara desde lo administrativo que armonice las calidades y cualidades de los procesos que favorezcan la calidad institucional; razón por la cual, se hace necesario consolidar un marco que dé horizonte y alcance, a partir de los acuerdos esenciales en cada una las condiciones de construcción, producción, transferencia y apropiación de conocimiento.

Asumir el proceso de autoevaluación con una óptica desde la gestión de conocimiento permite, un esfuerzo de comprensión del sentido del *Ethos* institucional en cuanto a calidad y autoevaluación institucional; de lo que los otros quieren decir a través de sus palabras, sus reservas, sus acciones y sus adherencias a través de la interpretación y el diálogo; además, la posibilidad de construir generalizaciones, que permitan entender los aspectos comunes que la comunidad va desarrollando en el proceso de producción y apropiación de realidad en la que despliegan su existencia y favorecen la generación de la cultura de calidad institucional. Lo anterior, se traduce en la necesidad de adoptar una postura metodológica de carácter dialógico en la que las creencias, las mentalidades, los mitos, los prejuicios y los sentimientos, entre otros, son aceptados como elementos de análisis para producir conocimiento sobre la realidad institucional.

Desde esta perspectiva, se plantea la necesidad de potenciar la cultura de la calidad que permita la conexión con un proyecto de gestión del conocimiento; que a la vez fomente el aprendizaje organizacional, a favor de la actualización que en los contextos educativos demandan para la toma de decisiones con una cultura enfocada a la gestión del conocimiento como activo intangible de la institución. El desarrollo de este tipo de investigación presume dos sentidos, de

una parte, la aprehensión de la realidad social de la universidad, y de la otra, la producción continua de esa realidad, es decir la legitimación y transformación de la realidad que aporte a los procesos de autoevaluación institucional y la apropiación de cultura de calidad.

La propuesta para desarrollar este proyecto es la de *actualizar y consolidar el modelo de autoevaluación institucional de la Universidad Piloto de Colombia en primer lugar haciendo un reconocimiento de lo existente, contrastando las diferentes concepciones con políticas nacionales e internacionales para así conceptualizar y consolidar una cultura de calidad institucional.*

1.5. Objetivos.

1.5.1. Objetivo General.

Actualizar el modelo de autoevaluación universitaria a través de los procesos de la gestión del conocimiento, que permita realizar la evaluación institucional y así afianzar los procesos de la cultura de calidad institucional.

1.5.2. Objetivos Específicos.

- Promover la participación e implicación de los actores institucionales, como condiciones necesarias para llevar adelante procesos de autoevaluación institucional a través de la conformación de comunidades de práctica.
- Explorar y describir las fuentes documentales del orden institucional, internacional y nacional frente a la calidad en educación superior, a través del mapeo del conocimiento para identificar las categorías de comprensión de la realidad y construir la unidad de criterio conceptual para la aproximación a la cultura de la calidad piloto.

- Diseñar estrategias e instrumentos que permitan la mejora en el ámbito institucional, para análisis del diseño del proyecto de gestión de conocimiento, y su puesta en marcha a partir de la información construida en el proceso de autoevaluación.
- Identificar el cuerpo categorial de los procesos de calidad institucional para alcanzar la combinación y uso del conocimiento en cuanto a la unidad de criterio y realizar el proceso de evaluación institucional y de programas desde el punto de vista de sus propios protagonistas.

1.6. Alcance del proyecto de intervención.

El proyecto de intervención busca la comprensión de la realidad Universitaria y a la vez construir la unidad de criterio conceptual que permitan establecer las visiones, que la comunidad educativa va construyendo en la cotidianidad académica; con el fin de develar las “gramáticas culturales” que se expresaron en la comprensión y descripción de realidades, como resultado de la exploración exhaustiva de las identidades de los sujetos que comparten el *Ethos* institucional Piloto (Hoyos Vasquéz, 1998). Además actualizar el modelo de autoevaluación institucional que favorezca la evaluación de los diferentes programas institucionales para así favorecer la calidad institucional.

Los beneficiarios de proyecto, a nivel general es la comunidad educativa de la Universidad Piloto de Colombia, a nivel particular favorecer comunidades de aprendizaje, a través de los decanos y coordinadores de programa, en calidad de líderes académicos de la institución, cuyo propósito es orientar la reflexión en torno a los principios, categorías y conceptos que son referentes de calidad; con el fin de buscar la aproximación a la caracterización de la cultura de la calidad que se vivencia en la institución, e igualmente determinar los atributos o cualidades que diferencian a la Universidad de otras instituciones de educación superior.

Desde ya se considera que lograr constituir espacios de reflexión, dinámicas de trabajo en grupo y desarrollo de pensamiento, comunidad de práctica (Wenger E. , Comunidades de práctica. aprendizaje, significado e identidad, 2001), para la construcción de sentido en la idea de cultura de calidad Piloto, es de por si un logro significativo para el alcance del proyecto.

1.7. Premisas de la gestión de conocimiento.

La postura epistémica que acompaña el proceso de intervención, está sustentada por el valor fundante del conocimiento para la gestión institucional y la reflexión del accionar de los actores en relación con los objetivos y funciones de la institución, para ello es perentorio contextualizar la gestión de conocimiento, como estrategia que permita desarrollar procesos de autoevaluación institucional, ya que este tipo de teorías, se sustentan en la construcción de conocimiento que las instituciones de las sociedades modernas adelantan, porque su aplicación y resultados permiten señalar el camino para la reformulación y valoración del éxito alcanzado y de los esfuerzos humanos e institucionales realizados para ello.

La propuesta de autoevaluación como base de la cultura de calidad en la Universidad Piloto de Colombia se plantea como postura epistémica, desde la cual se construye la realidad para que una vez aprehendida se plantee su marco de transformación; por ello su énfasis en el método, asume que el proceso del conocimiento se fundamenta en la relación sujeto-objeto y el contexto en que está inmerso (Hurtado de Barrera, 2000); dicha correlación se evidencia en la selección de diferentes situaciones o circunstancias en las cuales se observa y son complementarias e interdependientes así:

- a) El conocimiento es consecuencia de la interacción entre seres humanos y, por lo tanto, se construye conjuntamente, es decir, el conocimiento es subjetivo e individual pero a la vez permite una

relación con el objeto de la investigación para así comprender con mayor profundidad dicho conocimiento.

- b) Posee un principio sistémico, donde se articula el conocimiento de las partes con el conocimiento del todo, rompiendo así con el principio de causalidad lineal.
- c) Se busca un ejercicio de autoproducción y auto-organización lo que le permite a la investigación convertirse en acciones concretas, en términos del logro de sus objetivos, esto últimos esencia de la investigación evaluativa, según Hurtado de Barrera.

Igualmente se adopta la posición de la autogestión de conocimiento (Beltran Amado, 2014) *“Como proceso pedagógico, implica la comprensión del acto educativo como forma sistémica, integral, crítica y reflexiva (Bedoya, 2005) que hace posible la resignificación de, la acción docente centrada única y exclusivamente en los contenidos y la comprensión unívoca de la realidad que ha imperado en el sistema educativo convencional; por la concientización de otras formas educativas definidas en las relaciones entre pensamiento analógico y sistémico – ambientes y estilos de aprendizaje – comprensión holística de la realidad”*.

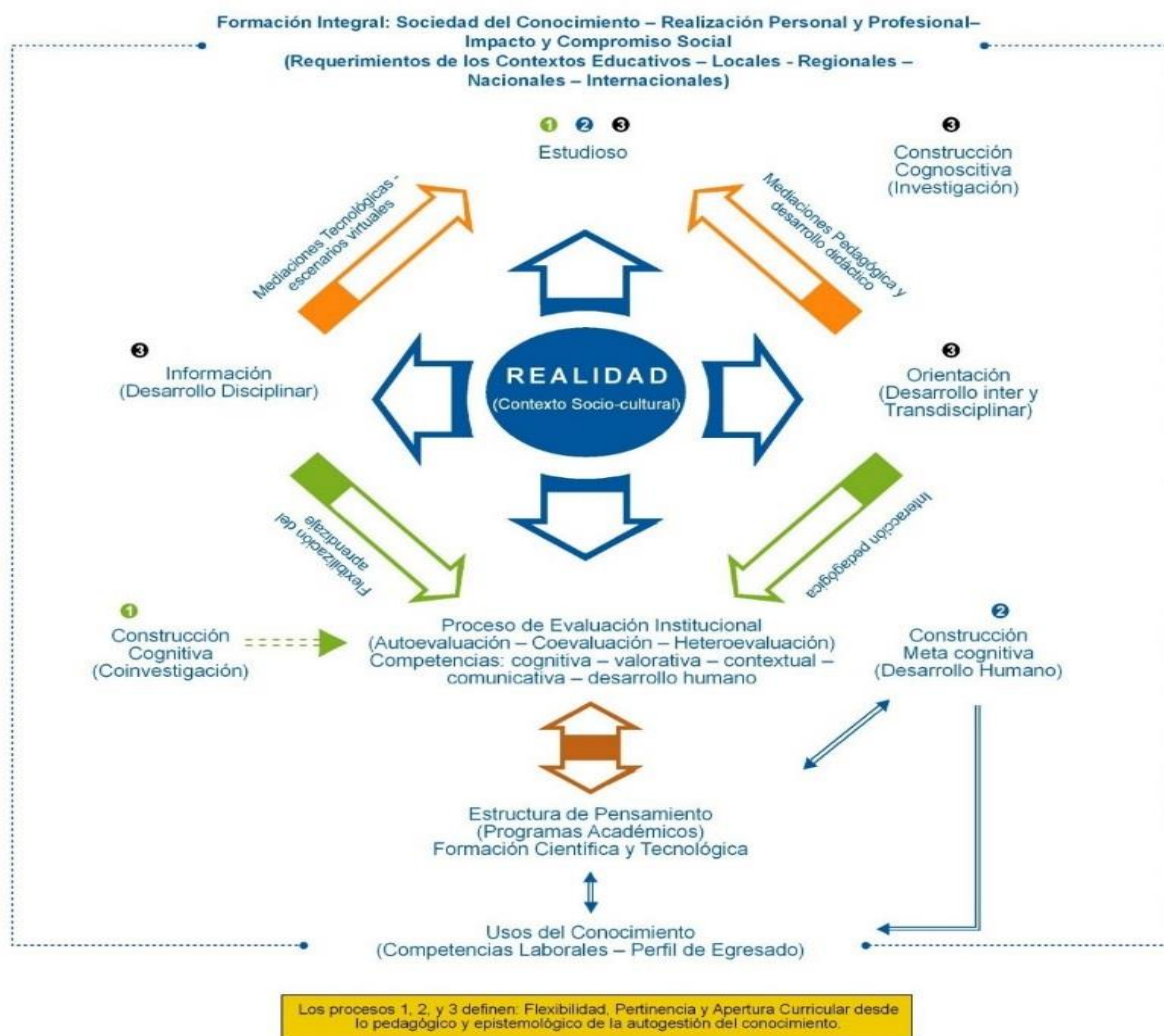


Figura 3. Gestión de conocimiento y pedagogía. Aproximaciones a un modelo de autogestión.

A partir de estos postulados teóricos se desarrolla el plan de trabajo de intervención que permite servir como guía al proyecto “Autoevaluación, base de la cultura de la calidad”.

CAPÍTULO 2. PROPUESTA METODOLÓGICA.

Este capítulo, refiere en una primera parte los modelos de Gestión del Conocimiento que fueron pilares de este trabajo y que conceptualmente dieron las directrices para gestionar el conocimiento, trabajar en equipo, negociar significados, construir una comunidad y potenciar el diálogo entre sus miembros para producir e integrar conocimiento.

En seguida, se presenta el Plan de Trabajo donde se muestran las acciones llevadas a cabo para la construcción de una comunidad de práctica, el mapeo del conocimiento y el diseño del plan de intervención para animar la reflexión y conversación docente en comunidad.

Finalmente, están las técnicas e instrumentos de recogida de datos que se utilizaron para obtener la información de los docentes sobre su experiencia y conocimiento investigativo.

2.1. Gestión del conocimiento.

La gestión del conocimiento es un proceso a través del cual se busca integrar pequeños grupos, para que al interior de éstos se pueda dar el intercambio de experiencias y conocimientos que tienen sus miembros para solucionar un problema de la organización o la práctica de ese grupo. En ese intercambio, los conocimientos tácitos se vuelven explícitos y con los segundos se busca construir soluciones alternativas a los problemas.

Dicho proceso se realiza a través de la conformación de comunidades de práctica (Wenger E. , Comunidades de práctica. aprendizaje, significado e identidad, 2001) que facilita la estrategia para que la Universidad promoviera el

aprendizaje colectivo, además de la innovación en la creación y apropiación de conocimiento de manera reflexiva y pertinente a los procesos de evaluación que se viven hoy en día en Colombia y en el mundo.

En este caso, el proyecto de gestión de conocimiento busca la actualización, el desarrollo y la consolidación del modelo de autoevaluación de la Universidad Piloto de Colombia, a través de la sensibilización e incorporación en un proceso permanente de creación compartida que partió de la construcción de comunidades de práctica, como lo explica Wenger, lo que propicia la interacción entre los miembros de la comunidad universitaria; en la cual, los productos que se desarrollan, median y/o influyen en la generación de conocimiento institucional, como resultado de la descripción y análisis de las realidades sociales y culturales de la Universidad, con el propósito de hacer unidad de criterio categorial que la teoría (Nonaka & Takeuchi, 1995) plantea como un

Proceso de innovación a los conocimientos existentes tácito y explícito para convertirse en una espiral de conocimiento, basada en el compromiso personal y en varias conversiones entre el conocimiento implícito y explícito; eso involucra el individuo, el grupo, la organización y el entorno (Nonaka & Takeuchi, 1995)

En este caso la comunidad de práctica de la institución permite, reconocerse en su dinámica interna y proyectarse en su especificidad hacia su relación con otros entes sociales de su misma condición.

De otra parte, logra la posibilidad de construir una comunidad de aprendizaje, que favorezca el establecimiento de relaciones entre individuos, la necesidad de establecer confianza entre ellos, y la promoción de cooperación que permitan entender los aspectos comunes que la comunidad fue desarrollando en el proceso de producción y apropiación de realidad, en la que desplegaron su existencia y favorecen la generación de la cultura de calidad institucional. Lo que Wenger y Snyder plantean para agregar valor por algunos medios como son: (Wenger E. S., 2000)

- La rápida resolución de problemas;
- La transferencia de buenas prácticas;
- El desarrollo de capacidades profesionales;
- El inicio de nuevas líneas de negocio;
- La estrategia de dirección, y
- El apoyo en la selección y retención de talentos

Desde esta perspectiva la intervención con la comunidad de aprendizaje, fue la de comprender la multidimensionalidad del *Ethos* institucional (Hoyos Vasquéz, 1998), así como el carácter aproximativo y provisional de dicho conocimiento, es decir, se plantea la intervención como un espacio de conocimiento múltiple, donde la racionalidad y el lenguaje formalizado dio paso a la reflexión, para abordar los órdenes del: Sistema de autoevaluación, cultura de la calidad, pertinencia flexibilidad, identidad valorativa, formación integral e íntegra, innovación, cambio en los planos social, personal y profesional (Universidad Piloto de Colombia, 2002).

Este tipo de intervención, se estructura en diferentes fases que, favorece el proceso de validación de las conclusiones obtenidas a través del diálogo, la interacción y la vivencia también llamadas comunidades de práctica (Wenger E. , 2001); las cuales se fueron concretando mediante consensos nacidos del ejercicio sostenido de los procesos de observación, reflexión, diálogo, construcción de sentido compartido y sistematizado.

Con el propósito anteriormente mencionado, la Universidad considera procedente consolidar y actualizar su modelo de autoevaluación mediante el desarrollo de procesos propios de un proyecto de intervención basado en la gestión de conocimiento con el fin de facilitar la construcción de comprensión organizacional; para esto se parte de métodos orientados a la toma de decisiones, con metodologías, estrategias y dispositivos, que puestos en práctica, contribuyen al fortalecimiento de la cultura de la calidad y por ende, al

logro de la unidad de sentido y significación de los procesos, proyectos y acciones que lleva a cabo su comunidad académica.

Se asume un proceso de intervención de aprendizaje, como soporte estratégico para continuar instalando dinámicas de calidad en la cultura institucional, ya que este tipo de comunidades se plantea como un proceso participativo de evaluación que, con base en la reflexión sobre la acción, permite cambiar o formar cuadros mentales para el mejoramiento continuo, en donde las personas se asumen como gestoras del cambio, para conocer la tradición institucional, reconocer los logros obtenidos y examinar los diferentes contextos con el fin de hacer realidad el propósito formativo de la Universidad de manera pertinente con las necesidades y expectativas de la sociedad colombiana.

2.2. Gestión estratégica del conocimiento

Al hablar de conocimiento, intuitivamente se piensa en algo más que en datos o información, en primera instancia se asocia a la experiencia, a la capacidad de relación de la información, a la visión totalizadora o holística del saber hacer, a la aplicación de la información en un contexto dado. En este apartado se evidencian algunas teorías que permiten determinar la importancia de la gestión de conocimiento.

Una primera referencia bibliográfica es el concepto de conocimiento de Polanyi (Polanyi, 2004) que se basa en tres postulados:

- Un descubrimiento auténtico no es explicable por un conjunto de reglas articuladas.
- El ser humano posee un conocimiento tácito, entendido como un conocimiento personal, es decir, construido por cada persona, lo que implica que contenga el aspecto emocional, y la personalidad de quien lo sostiene. Este conocimiento es difícil de comunicar, surge de la experiencia e involucra a todo el cuerpo.

- Las personas poseen igualmente un conocimiento explícito que puede transmitirse usando el lenguaje formal y sistemático, es racional y radica en la mente.

Autores como Nonaka y Takeuchi (Nonaka & Takeuchi, 1995), retoman estos postulados y crean el modelo SECI (socialización, externalización, combinación e internalización de conocimiento) que se sustenta en un proceso denominado la espiral del conocimiento, esta se basa en el compromiso personal y en varias conversiones entre el conocimiento implícito y explícito; lo que requiere la participación de todas las personas de la institución y el entorno en el que se encuentra rodeado.

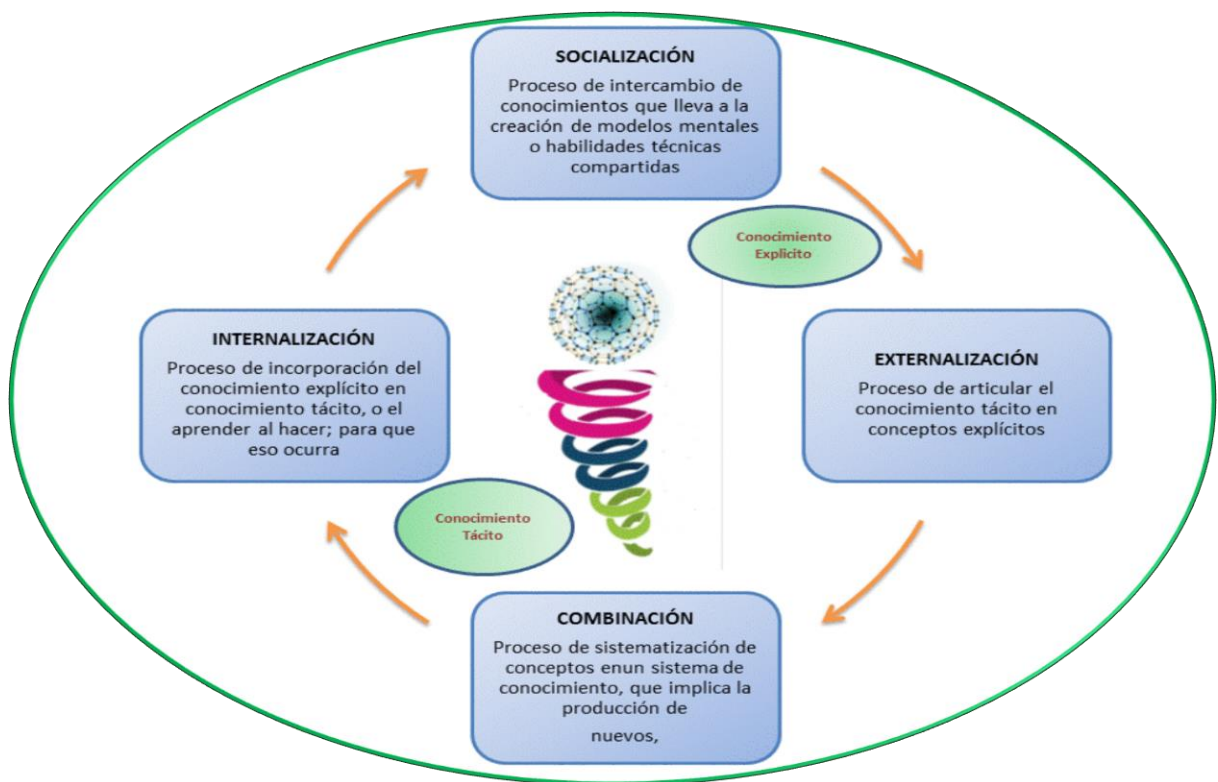


Figura 4. Espiral de Conocimiento. Fuente: Elaboración Propia.

El valor del modelo planteado reside en su contextualización, en las analogías e interrelaciones previas a su estado actual, en su derivación de la experiencia y del sistema de creencias y valores de los individuos, que en la propuesta de la “Cultura de la evaluación” permite un proceso para identificar las gramáticas institucionales sobre lo que es la cultura y la calidad, elementos que garantizan la búsqueda de la excelencia universitaria.

Para Firestone y McElroy (Firestone, 2012) , la gestión del conocimiento debe dar mejores respuestas a preguntas fundamentales como: *¿qué es conocimiento?, ¿qué es gestión del conocimiento?, ¿de dónde viene el conocimiento?*, para dar respuesta a estas preguntas plantean una Segunda Generación de la Gestión del Conocimiento, que perfecciona a la primera generación de la gestión del conocimiento de pensarlo únicamente como estrategia y trasciende del modelo SECI (Socialización, Externalización, Combinación, Internalización) de Nonaka y Takeuchi (Nonaka & Takeuchi, 1995). Esta segunda generación busca la inclusión permanente de las personas, los procesos y las iniciativas sociales que se encuentran en la institución, donde las personas interiorizan el conocimiento como algo que puede crearse y que no siempre tiene los mismos grados de calidad; por lo que si se gestiona activamente su producción, puede mejorarse la calidad del conocimiento individual.

Dichos autores, ven la innovación como un proceso social que abre una perspectiva dual; en la que primer lugar, establece la forma más importante de capital intelectual es la capacidad social de innovar en una entidad, esta se ve reflejada en la confianza, reciprocidad, relaciones y normas, que realzan la capacidad colectiva de una organización para colaborar alrededor de la producción de nuevo conocimiento. En segundo lugar, ayuda a entender que es un proceso auto-organizado, que se explica desde los marcos teóricos de entre la innovación y la teoría de la complejidad.

Destacan la importancia del Ciclo de Vida del Conocimiento, entendiéndolo como el conocimiento que se produce en los sistemas sociales, a través de los seres humanos y del proceso de compartición que ocurre con regularidad entre ellas. El propósito es mejorar el despliegue del conocimiento en la práctica difundiendo en las mentes de las personas y los grupos que pertenecen a la institución. Igualmente fortalece los vínculos entre la teoría del aprendizaje y la gestión del conocimiento, con la enunciación de que las organizaciones también pueden aprender.

2.3. Gestión del Aprendizaje Organizacional.

La gestión del aprendizaje organizacional permite al ser humano insertarse en la sociedad eficientemente, esto debido a que existen diferentes formas de encauzar la Gestión de Conocimiento en las organizaciones, Peter Senge (Senge, 1992) establece que *“Las organizaciones inteligentes son posibles porque en el fondo todos somos aprendices. Nadie tiene que enseñar a un niño a aprender. En rigor, nadie tiene que enseñar nada a un niño. Los niños son intrínsecamente inquisitivos, aprendices hábiles que aprenden a caminar, hablar y apañárselas por su cuenta. Las organizaciones inteligentes son posibles porque aprender no sólo forma parte de nuestra naturaleza sino que amamos aprender”*

Desde esta perspectiva, las organizaciones inteligentes según Senge buscan que la gente que forma parte de ellas se entrene en cinco disciplinas, como son:

1. Dominio personal. La gente con alto dominio alcanza las metas que se propone. Éste punto habla sobre la temática de enfocarnos en lo que realmente es importante para nosotros como personas y no enfocarse a las pequeñeces que retrasan el esfuerzo para alcanzar las aspiraciones personales.

2. Modelos mentales, supuestos hondamente arraigados, generalizaciones, imágenes que influyen en el modo de percibir el mundo. Con esta disciplina las personas reformulan su forma de pensar la vida.
3. Construcción de una visión compartida, los grandes líderes tienen el don de transmitir y de convencer a las personas para seguir una meta y comprometerse de tal manera que la visión se vuelve no solo del líder sino que se vuelve parte de todos y cada uno de los miembros de la empresa, que aún sin la presencia de ésta figura que sirve de guía, son capaces de seguir actuando bajo ésta visión compartido que crea un vínculo único de conducta y altera su estilo de vida que crea una identidad definida, con una aspiración en común.
4. Aprendizaje en equipo para generar una cultura que permita desarrollar aptitudes de trabajo en equipos que trasciendan la suma de las partes.
5. La quinta disciplina, llamada el pensamiento sistémico, consiste en forjar el paradigma de personas interrelacionadas, como eslabones de una misma cadena, superando las barreras entre las diferentes gerencias o formando equipos interdisciplinarios. El pensamiento sistémico se transforma en la disciplina que integra a las demás, amalgamándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica.

Este enfoque, permite al proyecto de autoevaluación de la calidad analizar los múltiples desafíos desde la complejidad, transdisciplinariedad y multidimensionalidad, aportando desde el fundamento epistemológico y generar una propuesta dentro de una racionalidad compleja que permite la reconstrucción de significados y modos de comprenderlos.

Para comprender este proceso, es importante resaltar que el aprendizaje es un proceso en el que intervienen distintos objetos de conocimiento con sus diferentes características. El ciclo de aprendizaje que propone David Kolb (Kolb, 1984) parte del hacer acción humana, a la que sigue una reflexión acerca de las circunstancias y el resultado de la acción, se abstraen sus principales

características o significados compartidos para crear el nuevo conocimiento y, si se toma una nueva decisión que modifica la acción original, con lo que se ha logrado el aprendizaje al mostrar una nueva conducta propicia a la adaptación y dirigida hacia el nuevo objetivo.

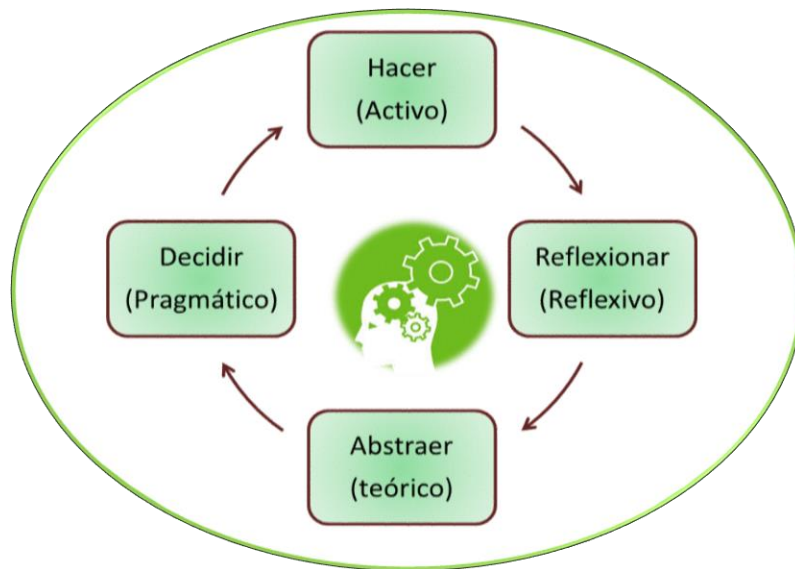


Figura 5. Ciclo de aprendizaje de Kolb. Fuente: Elaboración Propia.

Para llevar a cabo estos procesos, es importante contar con los seres humanos que participan en la institución que sea competente, abierto a nuevas formas del pensamiento que produzca los cambios pertinentes y oportunos, ya que la Universidad debe actuar ante los retos de la contemporaneidad cuya sociedad en su conjunto exige respuestas emancipadoras.

En este proyecto se parte que la comunidad de práctica, busque la reflexión sobre la acción que permite cambiar o formar cuadros mentales para el mejoramiento continuo, en donde las personas se asumen como gestoras del cambio, a través de conocer la tradición institucional, reconocer los logros obtenidos y re significar los conceptos de calidad y autoevaluación institucional. Las condiciones más importantes para producir conocimiento, en el modelo de gestión de conocimiento son las siguientes: La recuperación de la subjetividad

como espacio de construcción de la vida, La reivindicación de la vida cotidiana como escenario básico para comprender la realidad socio-cultural e institucional y, La intersubjetividad y el consenso, como vehículos para acceder al conocimiento válido de la realidad y los contextos universitarios (Sandoval Casilimas, 2002)

2.4. Plan de Trabajo.

Con el fin de cumplir los propósitos del proyecto de intervención, la actualización del modelo de autoevaluación base de la cultura de calidad, se plantea la importancia de construir una dinámica colectiva de trabajo, que favorezca la gestión del conocimiento necesario para repensar las prácticas institucionales, las decisiones pedagógicas, el diseño del proyecto educativo, la búsqueda de estrategias alternativas, a través del análisis de los subsistemas organizacional, acción de la misión, y comunidad universitaria, para fortalecer el proceso de la evaluación y la cultura de calidad institucional.

Las Fases del Plan de Trabajo bajo las cuáles se desarrolló este proyecto, las cuales consistieron en:

Fase 1.Construcción de comunidad de práctica

Fase 2. Mapeo del conocimiento

Fase 3.Combinación del conocimiento

Fase 4.Uso del conocimiento y,

Fase 5.Difusión y acceso del conocimiento

Estas fases, plantearon la necesidad de explorar e identificar las categorías de comprensión de la realidad de la Universidad y la unidad de criterio conceptual sobre el concepto de cultura de calidad institucional y su aplicación en la misma, el desarrollar planes de mejoramiento por programas y por unidades académicas institucionales con el fin de plantear de manera general el modelo de autoevaluación institucional.

2.4.1. Fase 1. Construcción de la Comunidad de práctica

La primera fase, conformación del proyecto tuvo como objetivo: Promover la participación e implicación de los actores institucionales, como condiciones necesarias para llevar adelante procesos de autoevaluación en la gestión del conocimiento. Se conformó una comunidad de práctica (Wenger E. S., 2000) entendida como el grupo de personas que comparten una preocupación, un grupo de problemas, una pasión sobre un tópico, y que profundizan su conocimiento y experiencia en este área intercambiando de forma permanente.

Las comunidades de práctica (Wenger E. , 2001), están relacionadas con la gestión del conocimiento y al desarrollo del aprendizaje organizacional, dichas comunidades reúnen a los participantes de la institución que poseen ciertas responsabilidades en el en su labor de observar y analizar el conocimiento que se difunde desde la comunidad, y busca potenciar este aspecto a nivel universitario.

La finalidad de una comunidad de práctica es la de hacer explícita la transferencia informal de conocimiento, ofreciendo una estructura formal que permite adquirir más conocimiento a través de las experiencias compartidas dentro del grupo. Por esta razón, se permite en la cultura de la calidad potenciar el aprendizaje como un proceso de participación y liderazgo compartido.

La comunidad de práctica en los procesos de gestión de conocimiento parte de la experiencia de la práctica y la gestión compartida, esta gestión del conocimiento se realiza en equipos colaborativos y se convierte en un proceso continuo para fomentar estrategias de participación, liderazgo, identidad y aprovechamiento del conocimiento.

A partir de este proceso para la construcción de la comunidad se consolida el equipo líder de autoevaluación seguido de los siguientes pasos:

- 1) Presentar el proyecto ante rectoría y vicerrectoría para el aval del mismo.

- 2) Establecer cronograma de actividades y fechas de reunión del proyecto según diferentes fases del mismo.
- 3) Conformar el equipo base del proyecto de autoevaluación para actualizar el modelo de autoevaluación institucional, conformado por siete profesionales de diferentes áreas de la universidad.
- 4) Desarrollar la confianza mutua y el compromiso de apoyar la integración, el trabajo colaborativo y el espíritu colectivo a través de la construcción y socialización del proyecto de gestión de conocimiento Autoevaluación. Base de la cultura de calidad, en coherencia con el modelo institucional de autoevaluación.
- 5) Identificar las percepciones y conceptos que la comunidad de práctica tienen sobre el Ethos institucional, y la autoevaluación como base fundamental de la cultura de la calidad.

2.4.2. Fase 2. Mapeo de conocimiento.

El mapeo de conocimiento es una técnica que se emplea para identificar conocimiento dentro de la organización, se asemeja a una arquitectura que permite observar de forma gráfica el conocimiento con el que cuenta una organización. El mapa de conocimiento permite determinar si éste es suficiente para resolver una necesidad que se ha planteado. Además da cuenta de dónde y quien o quienes poseen dicho conocimiento.

Llevar a cabo esta fase permite descubrir, compartir y crear conocimiento así como ayudar en la toma de decisiones posteriores. Dicha indagación implica el análisis de la información a través de los agentes y artefactos de conocimiento (Firestone, 2012). Es posible encontrar barreras organizacionales en el camino, pero incluso el mismo mapeo permite abrir paso al conocimiento, lo que reduce dichas barreras y favorece la socialización, por tanto el aprendizaje organizacional.

A partir de este mapeo también es posible definir si la organización cuenta con capital intelectual suficiente para ser gestionado, o si sería necesario adquirir conocimiento externo que apoye el proceso. Debido a que en este proyecto se buscaba explorar y describir las fuentes documentales del orden institucional, internacional y nacional frente a la calidad en educación superior en los programas académicos y la Universidad, para identificar las categorías de comprensión de la realidad y construir la unidad de criterio conceptual para la aproximación a la cultura de la calidad piloto, el mapeo requería definir qué sabía la organización y qué era necesario aprender.

Los pasos que se dieron para desarrollar dicho proceso fueron los siguientes:

- 1) Identificar las fuentes documentales del orden institucional², internacional y nacional frente a la calidad en educación superior en los programas y la Universidad, organizarlas para poder socializar con equipos de trabajo.
- 2) Identificar las categorías de comprensión de la realidad y la unidad de criterio conceptual, que se determinaron por factores y criterios de calidad, identidad valorativa y función axiológica de la Universidad Piloto de Colombia (Universidad Piloto de Colombia, 2002), y la comparación con los factores y criterios de calidad establecidos por el Consejo Nacional de Acreditación – CNA. (Ministerio de Educación Nacional, 2014).
- 3) Diseñar los instrumentos necesarios (matrices) para identificar las categorías de comprensión de realidad y la unidad de criterio conceptual, mencionadas en el ítem anterior.
- 4) Tomar decisiones sobre el análisis de información recogida en las diferentes matrices, a través diferentes fuentes de datos en los estudios y

² Las fuentes documentales, hacen referencia a los documentos soporte que evidencian la historia de la universidad y de los programas, expresados en criterios, directrices, estatutos, políticas, reglamentos, procesos, entre otros. Igualmente, al análisis de la documentación teórica, pertinente y disponible que se enmarcan en el contexto nacional e internacional y que son soporte para la confrontación permanente de las realidades en el contexto de la universidad

sus resultados para verificar si existe concordancia o discrepancia y establecer parámetros de realidad.

- 5) Triangular y contrastar la información de las evidencias entregadas por los CoP.

2.4.3. Fase 3. Combinación de conocimiento.

En este proyecto, la fase de combinación de conocimiento, fue planteada privilegiando el trabajo colaborativo, que genere intercambio de conocimiento explícito para crear conocimiento explícito entre los integrantes de la comunidad. De acuerdo con Nonaka (Nonaka & Takeuchi, 1995) esto supone una serie de procesos individuales y colectivos que a su vez promueven el desarrollo de activos tangibles e intangibles, entre los miembros y para la organización.

Firestone y McElroy (Firestone, 2012) denominan integración del conocimiento a “los procesos mediante los cuales una organización introduce nuevas declaraciones de conocimiento en su ambiente operacional y retira las antiguas. Incluye la transmisión, enseñanza y compartir conocimiento”, tomando en cuenta las necesidades expresadas por los participantes a través del mapeo del conocimiento.

Las actividades estuvieron sustentadas en la propuesta de Enseñanza para la Comprensión (Blythe, 1999) donde se promueve la habilidad de pensar y actuar con flexibilidad a partir de lo que se sabe. Otro auxiliar en el diseño metodológico de las actividades fue el programa de Dimensiones del aprendizaje, que pone énfasis en los diferentes tipos de pensamiento que hacen posible el uso significativo del conocimiento, así como el desarrollo de actitudes, percepciones y hábitos mentales para facilitar el aprendizaje, (Marzano, 2005).

La combinación de estos conocimientos permitió desarrollar una sensibilización para que otros miembros de la institución aprendan, es decir ampliar la CoP, la cual se centró en el trabajo que realizan los responsables de

áreas, dicha intervención tuvo como fin desarrollar la autoevaluación de los programas y de las unidades de la universidad que garantizaran los procesos de calidad. La planeación de pasos a seguir para esta fase consistió en:

- 1) Realizar la intervención documentando el proyecto de la comunidad de práctica mediante herramientas que gestione el aprendizaje organizacional.
- 2) Involucrar a otras personas de la Universidad de nivel directivo como: decanos, coordinadores, jefes de área para el diligenciamiento de las matrices. Ampliar la CoP
- 3) Generar unidad de criterio “*gramáticas institucionales*”³ el sentido de la Calidad en la institución de manera consensuada el sustento teórico es la gestión del conocimiento y la teoría del enfoque sociocultural.

Para dar cuenta de la descripción y análisis de la realidad institucional en relación con la calidad educativa y la calidad institucional se conformaron grupos de trabajo con representantes de diferentes instancias de la universidad (fundadores, directivos, docentes, estudiantes , administrativos) por cada uno de los factores propuestos por el CNA, con el propósito de describir, analizar y evidenciar los soportes que tiene la Universidad para demostrar su situación actual en relación con los criterios e indicadores establecidos a nivel nacional como marcadores de calidad.

2.4.4. Uso del conocimiento.

El proyecto de autoevaluación como cultura de calidad tiene la intención de poner a prueba el conocimiento obtenido del mapeo, trabajado y validado- por la comunidad de práctica a través de su propuesta de intervención. Más allá de comunicarlo o transmitirlo, se pretendía integrarlo a las prácticas de los

³ Gramáticas institucionales: lenguaje formalizado da paso a la reflexión, para abordar los órdenes del: Sistema de autoevaluación, cultura de la calidad, pertinencia flexibilidad, identidad valorativa, formación integral e integra, innovación, cambio; en los planos social, ppersonal y vivencial.

miembros de la comunidad de aprendizaje en un proceso acompañado para determinar su calidad con respecto a las necesidades que buscaba atender, para así definir si requería ajustes antes de integrarlo a la red de conocimiento común.

Una comunidad de aprendizaje (CA) se caracteriza por ser un grupo organizado de actores involucrados en una empresa conjunta en torno a un objeto de aprendizaje específico que construye colectivamente conocimiento e implica una temporalidad específica. En el proceso de gestión del conocimiento, la CoP valida, replantea y toma decisiones sobre el conocimiento a trabajar en la CA, es decir, conduce el proceso de gestión del aprendizaje o integración del conocimiento; mientras que la CA pone en uso el conocimiento producido a partir de la combinación de lo mapeado y de la adquisición externa.

El tema trabajado por la comunidad de aprendizaje fue, la elaboración de diferentes matrices, con el propósito de que los integrantes recopilaran la información para utilizarlos en los procesos de evaluación de programas y a nivel institucional.

Los pasos planteados son los siguientes:

- 1) Conducir trece sesiones participantes comunidad de aprendizaje (CoP ampliada por decanos, coordinadores de programa y directores de unidad institucional) con el objetivo de fomentar entre ellos la colaboración entre pares que les permita compartir estrategias de aprendizaje acordes al proyecto institucional, los proyectos educativos por programa; favoreciendo así la revisión y adecuación de fines y objetivos como de las acciones que se realizan en la cotidianeidad.
- 2) Documentar dichas sesiones a través de audios y registros. se enfatizó la observación participante, las notas de campo y la sucesiva transcripción de lo observado para situar en su contexto a los actores y explorar las interacciones y acciones particulares que se constituyen en la

cotidianeidad socio-laboral así como las características de la organización y su entorno.

- 3) Comprometerse con el cambio y la innovación, requisitos clave para generar, cultura de calidad, principio rector de esta investigación.
- 4) De construir el concepto de calidad en la Universidad Piloto de Colombia, que va evolucionando de acuerdo con la dinámica de la institución y del contexto socioeconómico y cultural en el cual se desarrolla.

2.4.5. Fase 4. Difusión y acceso del conocimiento.

Para el proyecto, el momento de difusión, almacenamiento y acceso al conocimiento por parte de otros miembros de la organización tiene como finalidad acercar a otros miembros del equipo base, así como decanos, coordinadores de programa y directores de unidad de la universidad sobre la evaluación de cada uno de sus programas y unidades académicas, que puedan autoevaluarse y apropiarse del concepto de cultura de calidad institucional.

Para ello se plantearon reuniones, talleres, grupos de trabajo, comunidades de práctica (Wenger E. S., 2000) y observación participante, es decir:

- 1) Realización de cuatro informes periódicos que den cuenta del avance de la información y se socialicen a la comunidad académica institucional.
- 2) Almacenar el conocimiento, que permita la búsqueda y recuperación del conocimiento organizacional.

2.5. Métodos y técnicas para la recolección de datos.

La recolección de datos en sus diversas modalidades tiene distintos fines en los procesos de gestión del conocimiento. Particularmente en el caso que se presenta en este documento dio pie a tres momentos fundamentales: en primer lugar, la caracterización del área que se deseaba intervenir, para elaborar un

estado del arte; posteriormente la recolección de datos jugó un papel cardinal en el mapeo de conocimiento, para determinar el capital de conocimiento con el que contaba la organización; y finalmente, la elaboración de un modelo de autoevaluación que enriqueció principalmente la gestión del aprendizaje.

La investigación evaluativa⁴ se mueve en un contexto de resolución de problemas, en este sentido, el evaluador se ve obligado a utilizar el conocimiento teórico en la resolución de problemas prácticos, jugando el importantísimo papel de facilitador de la integración de la investigación básica y la práctica (Escudero, 2016). Por lo tanto este tipo de investigación pudo caracterizar la práctica educativa a profundidad, así como realizar gran parte del mapeo del conocimiento en la organización (CPC).

En esa primera parte la intención fue la de tomar las herramientas del método para analizar ámbitos o procesos organizacionales y definir las necesidades que estos tengan describiendo amplia y detalladamente su cultura, tangible e intangible. Esto significó tomar en cuenta lo que sucede en el día a día en el área estudiada, pero también lo que hay alrededor de ésta, su contexto, del que los acontecimientos relevantes anteriores y las visiones futuras también son parte.

Este tipo de investigación se formuló con el fin de promover el empoderamiento de los participantes de la Universidad, para llegar a una mejor comprensión de la institución y por ende orientar las líneas de acción de mejora, en procura de favorecer e implementar la política de calidad institucional.

Es importante señalar que el ejercicio implicó un alto grado de incertidumbre, ya que en la construcción de los procesos, no se podían pre-definir ni pre-

⁴ La investigación evaluativa es un tipo especial de investigación aplicada que se propone determinar el grado en que una organización o programa educativo lograr satisfacer las necesidades y alcanzar sus objetivos; o determinar cuán efectiva es una institución en la aplicación de los conocimientos científicos.

determinar de manera particular los desafíos institucionales; por esto el instrumento propuesto planteó intenciones como:

- a. Invitar a decanos, coordinadores de programa y directores de unidad de la Universidad a trabajar en su mejoramiento continuo, desde la perspectiva interpretativa, que estableció que solo se puede transformar lo que se comprende y,
- b. Suscitar el empoderamiento de los diferentes actores de la institución, con el fin de organizar la construcción de documentos y la toma de decisiones que favorecieron el desarrollo de proyectos institucionales.

A partir de allí la metodología planteada desde la investigación evaluativa, ayudó a diseñar las estrategias que incidieron en la comunidad educativa, estableciendo puentes de análisis e intervención institucional, que permitieron entre otras fortalecer las funciones sustantivas de docencia, investigación, internacionalización, pertenencia e impacto social; favorecieron la generación de nuevo conocimiento y a la vez promovieron la información necesaria para la toma de decisiones y la generación o reformulación de políticas institucionales.

Las herramientas de la investigación evaluativa, brindaron soporte a los procesos de análisis de la práctica y una aproximación a la descripción de los elementos culturales de una comunidad de práctica, para identificar puntos de mejora en el proceso de aprendizaje, e implementar estrategias innovadoras.

Las técnicas utilizadas en este proyecto para el proceso de recolección de datos, fueron:

- 1) La Observación Participante. La observación es un método etnográfico (Rubio, 2016), que facilita el acceso a los procesos culturales de un grupo social, encontrar relaciones intersubjetivas entre los datos y los individuos del grupo. La observación es la descripción fiel y detallada de los actores, su contexto, las cosas que hacen, que dicen y sienten, contesta la pregunta ¿qué ocurre aquí?

En la observación participante el investigador se hace uno con la comunidad a estudiar, asume un rol dentro de las actividades del grupo, se introduce en la cultura y al mismo tiempo que participa de las actividades cotidianas, desarrolla su trabajo.

- 2) Talleres, grupos de trabajo – comunidades de práctica. Para Wenger (Giraldo Marín & Atehortúa Correa, 2010) las organizaciones son una “constelación de comunidades de práctica”, un conjunto de redes interpersonales productoras de sentido y generadoras de conocimiento. Estos talleres se desarrollaron con las personas que conforman la comunidad académica y particularmente las involucradas en las funciones sustantivas docencia, investigación y proyección social. Estrategias que permitieron no solo sensibilizar a los actores sobre su rol en la investigación, sino acercarse a las percepciones y conceptos que estos tiene sobre el Ethos institucional.
- 3) Las notas de campo. Son apuntes cortos, que se hacen durante la sesión, que permiten entre otras cosas, resaltar un detalle importante, refrescar la memoria en el proceso de transcripción. Corresponden a un registro (Universidad de las Americas, 2018) de los acontecimientos que ocurren en una actividad, como una clase, una evaluación, una entrevista médico paciente o una sesión de trabajo grupal. Su uso permite al observador escriturar aquello que considera importante y que su memoria podría olvidar. Habitualmente, en una nota de campo se pueden registrar datos, tales como: hora del evento, una breve descripción de las características del evento y una interpretación o comentarios del observador acerca de los hechos registrados.
- 4) Grabaciones de audio y video. Esta técnica tiene una larga historia en antropología. Se trata de grabar la vida diaria del grupo objeto de análisis,

lo que proporciona un material en imágenes duradero y que supone un recurso permanente de estudio; que, además, es compatible con gran variedad de métodos de investigación (Pino Juste, s.f.). Fundamental en la documentación de la práctica, ya que permite conservar con toda fidelidad lo ocurrido en las sesiones de trabajo, esto permite que el observador pueda identificar elementos que por su rapidez o por el hecho de ser participante no pueda percibir, este material posibilita revisiones posteriores, permite la comprobación posterior de los datos obtenidos y sirve como referente al desarrollo del proyecto.

- 5) Fuentes Documentales (Valencia López). Las fuentes documentales, hacen referencia a los documentos soporte que evidencian la historia de la universidad y de los programas, expresados en criterios, directrices, estatutos, políticas reglamentos, procesos, entre otros. Igualmente, al análisis de la documentación teórica, pertinente y disponible que se enmarcan en el contexto nacional e internacional y que son soporte para la confrontación permanente de las realidades en el contexto de la universidad.

A través de revisión y descripción de fuentes documentales permitió hacer la recolección, revisión, descripción y sistematización de datos con el propósito de recoger y analizar información pertinente que permitió clasificar y extraer elementos valiosos como soporte a la emisión de reflexiones valorativas sobre cada uno de los aspectos que se propuso evaluar y que dan cuenta de la realidad de la Institución y de cada uno de los programas, en cuanto a la cultura de calidad en la Universidad Piloto de Colombia.

- 6) El análisis de los datos. Es la manera de interpretar lo que sucede en proceso de una práctica, consiste en la elaboración de supuestos teóricos a partir de los datos recolectados con la mayor fidelidad posible, requiere una amplia dedicación del analista, la disposición a jugar con el acomodo de los datos y el supuesto de que se habrá de cometer errores, elaborar

categorías y subcategorías, reflexionar constantemente sobre los datos, elaborar un adecuado proceso de triangulación de los datos; lo anterior permite la formulación de las conclusiones, posibilita que la información obtenida se clarifique, provee de elementos necesarios al observador para elaborar supuestos teóricos de lo que sucede dentro de una práctica educativa, y determina la pertinencia de intervenir y definir, si es necesario la manera de hacerlo. Si se lleva adecuadamente el proceso, la información lograda será susceptible de consulta en trabajos posteriores, o bien será referente académico para la construcción de nuevo conocimiento. Se realizó un proceso de análisis detallado de la información obtenida en tres etapas lo que permitió establecer unidad de criterio sobre los datos obtenidos así: Compilación de la información obtenida, de una manera textual, discusión e identificación de categorías descriptivas de realidad institucional, reagrupación de la misma nueva lectura de los datos.

- 7) La sistematización del proceso se desarrolló a través de la metodología propuesta por Stuffleben (Stufflebeam, 1993) donde se organiza la sistematización según cuatro dimensiones así:



Figura 6. Dimensiones de sistematización de la información. Elaboración propia.

La triangulación de la información recabada, permitió inferir que el conocimiento resultante era muy variado (Leonard-Barton, 1992) expone el proceso de construcción de conocimiento delineado por cuatro fases sucesivas: resolución compartida de problemas; experimentación; Implementación e integración de nuevos procesos y herramientas y aplicación y difusión del conocimiento.

CAPÍTULO 3. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN – DESARROLLO DEL PROCESO

En este capítulo se presenta, una narrativa de lo ocurrido en las distintas fases del proyecto, así como su relación con los conceptos propuestos por algunos autores en la gestión del conocimiento. Igualmente, se describe el conocimiento estructural, es decir, los productos útiles para la organización generados a partir de la implementación de la intervención.

En un primer apartado se evidencian los procesos aprendizajes y resultados para gestionar conocimiento a través de las fases proyectadas. Para ello se hace un relato de lo ocurrido que se realizó mediante la observación participante en las sesiones, se hicieron grabaciones en audio, las cuales fueron transcritas, además de los diarios de la CoP, así como las notas de campo, los documentos y los productos de las sesiones de la intervención fueron analizados y a partir de ellos se construyeron las afirmaciones que dan cuenta del trabajo desarrollado y se relacionan con lo propuesto en los modelos de gestión de conocimiento.

El segundo apartado se presenta el conocimiento estructural producido, a partir de la implementación de la intervención cuyo fin era desarrollar y consolidar el proyecto de autoevaluación de los programas de la Universidad Piloto de Colombia,

Se presentan los resultados obtenidos de acuerdo a cada una las etapas de la gestión del conocimiento que se implementaron:

Fase 1. Construcción de una comunidad de práctica.

Fase 2. Mapeo del Conocimiento.

Fase 3. Combinación del conocimiento.

Fase 4. Uso del conocimiento.

Fase 5. Difusión y acceso de conocimiento.

3.1. Fase 1 .Procesos de construcción de la comunidad de práctica

Una vez establecido el propósito de actualizar el modelo de autoevaluación institucional de la Universidad Piloto de Colombia a través de la gestión de conocimiento, se planteó la **conformación de la comunidad de práctica** que condujo dicho proceso. Desde el inicio se pensó que los integrantes naturales que acompañaran el proceso fueran las personas de la oficina de autoevaluación institucional por el proceso compartido y compromiso que ya estaban adelantando en cuanto acreditación institucional y de programas. Es así como se presentó el proyecto y la comunidad de práctica sugerida ante **rectoría y vicerrectoría para el aval del mismo.**

- ✚ Co. *Inicia dando el saludo a las autoridades académicas de la institución y plantea que se va a presentar la ruta del proyecto de gestión de conocimiento.*
- ✚ Co *“Entregamos a ustedes el proyecto de gestión de conocimiento como base para el proyecto de autoevaluación institucional y de programas cuya finalidad es general el modelo de autoevaluación institucional”*
- ✚ Ai *“ Nosotros proponemos que las personas que participen dentro del proyecto conozcan de la temática y ya la estén trabajando institucionalmente”*
- ✚ Co *“ Totalmente de acuerdo, por ello proponemos las personas de la oficina de autoevaluación y la UACE”*
- ✚ Ai *“vinculen también a dos o tres coordinadores de programas para que ellos más adelante nos ayuden en la socialización de la investigación (Registro No. 7 octubre 8 de 2013).*

En este caso, inicialmente se pensó en identificar posibles miembros para la comunidad, por lo que se consideró en los líderes institucionales frente al equipo de calidad institucional y cuyo líder principal es la rectoría de la institución. La construcción de la comunidad en este proyecto atravesó por diversas inquietudes de los participantes , unas propias del contexto de la organización y otras debidas a la innovación de la gestión del conocimiento, sin embargo, se

consolido un equipo que logro la comprensión, y la sistematización de los procesos.

Wenger (Wenger E. , 2001), pionero de la comunidad de práctica, asume la CoP, como una agrupación humana que reunidos espontáneamente intentan socializar sus experiencias y tensiones alrededor de un horizonte común, en especial cuando son comunidades de acción de forma tal que lo colectivo del aprendizaje tiene carácter prioritario.


Los factores tomados en cuenta para determinar quiénes formarían parte de la comunidad para este proyecto fueron:


- Ser personas clave en la toma de decisión y conocedoras de la institución.
- Compartir el interés por resolver la necesidad de mejorar la formación en los guías. Manifestar interés por aportar sus conocimientos y experiencias.
- Estar dispuestos a reflexionar en torno a su práctica para identificar puntos de mejora en ella.

La teoría de la gestión de conocimiento, menciona que el conocimiento tiene origen en la mente de los individuos (Nonaka & Takeuchi, 1995), como recapitulación de diversos componentes, experiencias, inteligencia, juicios, valores, por lo tanto al hacer las preguntas respectivas del proyecto y evidenciar las respuestas, se analiza que se puede adquirir conocimiento a través del compartir experiencias, lo cual como parte de la cultura de la organización es inculcar que dichas experiencias se entrelacen en información para luego ser distribuidas y aprovechadas por todos los miembros de la Universidad.

La conformación de la comunidad de práctica transcurrió de manera natural y fluida, ya que desde sesiones anteriores se dibujaba quiénes pudieran ser parte de ella, en primer lugar porque formaban parte del equipo de coordinadores de área o mandos intermedios, en segundo lugar porque tres de ellos ya habían


sido parte del proyecto de autoevaluación, y finalmente porque todos percibían la misma necesidad y comprendían los beneficios de trabajar en comunidad de práctica.

 Co. *Inicia dando el saludo a las autoridades académicas de la institución y plantea que se va a presentar la ruta del proyecto de gestión de conocimiento.*

 Co. *“En el proceso de autoevaluación que teníamos de los programas se identificaron esas personas líderes que teníamos allí que nos pudieran colaborar en el equipo, por eso hemos llamado a este equipo a Jaime y a Gloria. Como afrontar respondiendo a las metas que ya tenemos planteadas desde el plan de desarrollo, y que por un lado van hacia el diagnóstico de la autoevaluación institucional, y por otro lado son los procesos de autoevaluación de los programas con una re acreditación, en ese marco nos hemos organizado y hemos pensado que hacer en una institución y como apoyar el proceso, y que sea un proceso consistente y que quede documentado en la Universidad y quede además organizado, en esa medida es que nosotros hemos venido conversando y hemos llegado a algunos acuerdos y es lo que queremos socializar hoy con ustedes y ponernos de acuerdo para seguir la ruta que estamos planteando en este momento”. (Registro No. 7 octubre 8 de 2013).*






El diálogo anterior evidencia como primer paso debe existir **un compromiso firme y consciente de parte de toda la organización**, en especial de sus líderes, en busca de un aprendizaje generativo, continuo, consciente y a todos los niveles; por eso se debe tratar a la organización como un solo ente motor generador de conocimiento, en donde las personas y equipos que la conforman sean capaces de aprender y deseen hacerlo.

Otro paso fundamental para el desarrollo de la comunidad de práctica, fue **establecer cronograma de actividades y fechas de reunión del proyecto** según diferentes fases del mismo, lo que se denominó hoja de ruta institucional.

 CM⁵: *Es necesario establecer una hoja de ruta que nos permita identificar cuáles son los pasos a seguir para lograr la base de la cultura de calidad institucional. Se*

⁵ Iniciales de los nombres de las personas que pertenecen al equipo de autoevaluación.

hace claridad sobre la importancia tener en cuenta el documento metas 2013 que establece rectoría.

-  *D: Recordar que el documento es un proceso de construcción y que debe ser socializado con la comunidad educativa, y establecer la importancia de calendarios.*
-  *E: Cada quien va a traer como preguntas ¿Qué queremos hacer? ¿Cómo lo queremos hacer? ¿Para qué lo queremos hacer? (Diario No. 1 20 de agosto de 2013)*
-  *D: Para ello se pregunta ¿Qué es lo que queremos hacer?*
-  *CU: Desarrollar y consolidar y consolidar un sistema de autoevaluación de programas de pregrado y postgrado de la Universidad.*
-  *D: ¿Cómo lo queremos hacer? (Registro No. 7 octubre 8 de 2013).*

Es así como el equipo base de comunidad de práctica CoP, empieza a realizar las preguntas ¿Qué queremos hacer? ¿Cómo lo queremos hacer? ¿Para qué lo queremos hacer?, es decir, se inicia a Identificar la intención estratégica de la comunidad para ayudar a definir el alcance y el conocimiento que compartirá alrededor de esa intención.

El proceso de conformación e inmersión de la comunidad de práctica se denominó así mismo el equipo base de autoevaluación para desarrollar el modelo de investigación evaluativa: conformado por siete profesores: tres de la unidad de ciencias de educación y cuatro del equipo de autoevaluación institucional y de programas con experiencia en el área así:

Tabla 1. Comunidad de Práctica Universidad Piloto de Colombia

DEPENDENCIA DE UNIVERSIDAD	INICIAL NOMBRE	SEXO	CARGO – TIEMPO EN LA INSTITUCIÓN
Autoevaluación	C P	FEMENINO	Coordinadora de oficina de autoevaluación Institucional- 5 años en la institución
Coordinación de Mercadeo	C M V	FEMENINO	Coordinadora de procesos de autoevaluación de programa de Mercadeo- 1 año en la institución
Coordinación ingeniería civil	J C	MASCULINO	Coordinador de procesos de autoevaluación de programa de Mercadeo - 3 años en la institución
Autoevaluación	G C	FEMENINO	Profesional de apoyo oficina de autoevaluación Institucional- 12 años en la institución
Unidad Académica de ciencias de la educación UACE	G E D	FEMENINO	Directora Unidad Académica de ciencias de la educación UACE – 15 años en la institución
Unidad Académica de ciencias de la educación UACE	E M P	FEMENINO	Docente Unidad Académica de ciencias de la educación UACE- 1 año en la institución
Unidad Académica de ciencias de la educación UACE	D B A	MASCULINO	Docente Unidad Académica de ciencias de la educación UACE – 1 año en la institución

Fuente: Elaboración propia


En un primer escenario se siente que a este equipo se asume como la solución o responsabilidad recae en algo exterior es a lo que Senge (Senge, 1992) llama “el mito del equipo administrativo”: creer que un grupo específico y delimitado de la organización podrá solucionar los problemas de todos porque ellos deberán tener las respuestas, ya que es difícil admitir las dificultades propias, especialmente ante la importancia de mantener el control y tener la capacidad de resolver problemas urgentes.

Otro aspecto de esta fase fue **establecer la confianza mutua y el diálogo permanente de la CoP**. Nonaka (Nonaka & Takeuchi, 1995) comenta sobre el equipo auto-organizado: que conforma una “comunidad evolutiva de práctica” en donde “la importancia de los vínculos entre los miembros trasciende los límites, tanto dentro como fuera de la organización” y que detona la creación de conocimiento organizacional por medio de dos procesos que aparecen simultánea o alternativamente:

a) Por una parte, la construcción de confianza mutua y la perspectiva implícita común a través del intercambio de experiencia.





b) Otro aspecto, es la articulación de la perspectiva a través del diálogo continuo. Esto permite que con la confianza creada en la CoP, los miembros nucleares puedan expresarse abiertamente sobre los temas que nos atañen u otros que encuentren relacionados, incluso en ocasiones emociones frente al proceso o externas a éste.

Un ejemplo **de la confianza mutua y el diálogo continuo** se ve reflejado en el siguiente diálogo

-  Aa. *“Vamos a citarla a usted como rectora, a los vicerrectores y los directivos en otro escenario, y seguramente allí la voz La tomaran CLAUDIA y GLORIA ELIZABETH con esa misma mirada. Un tercer elemento que hemos querido colocar de base es evitar la figura de cómo le llamamos nosotros “el complejo de Adán” y que consiste básicamente en pensar que antes de nosotros no había nada, aquí la idea es recoger la experiencia entonces creo que el equipo se viene consolidando en un rol implícito y es que contamos con la presencia y la experiencia de Gloria Elizabeth y de Gloria que no han contado mucho la experiencia de Claudia frente a la parte documental y el año largo que lleva en la Universidad como dominando el proceso , y la experiencia del hacer de Jaime que esta como metido hay , y hemos buscado tres fuentes que son:*
- *La historia viva los sujetos,*
 - *la base documental con la cual se han construido cosas, porque esa sistematización obedece a lógicas y hay que descifrarlas y el que algún día se sentó y las escribió pensó en un ideal o sus razones tendría,*
 - *y una tercera fuente es un poco el reflejo de los imaginarios con los cuales la gente piensa en la Universidad piloto. (Registro No. 7 octubre 8 de 2013).*

Bien lo dice Peter Senge (Senge, 1992), *“hay que romper con el paradigma de la fragmentación. Abandonando esta idea podemos empezar a pensar en Organizaciones Inteligentes, donde la gente expande su aptitud de crear los resultados que desea, donde la gente aprende a aprender en conjunto”*. Es así como la CoP, se encarga entre varias responsabilidades, de ayudar a la construcción de la práctica, lo que incluye las bases de conocimiento, lecciones aprendidas, buenas prácticas, entre otros; lo que lo hace una pieza clave para la gestión del conocimiento que se genera en la comunidad.

Esta CoP dentro de su hoja de ruta tenía a cargo establecer horarios para los encuentros presenciales,

-  *D: A través del uso de metodologías, estrategias, modelos y dispositivos de evaluación de las características de flexibilidad y pertinencia educativa propuestas por el Sistema de Aseguramiento de la Calidad en Colombia, para “satisfacer” la necesidad de consolidar una cultura de calidad, acorde con las funciones sustantivas del carácter de Universidad que la determina en su cultura institucional.*
-  *Ca: Es importante establecer las reuniones de manera concreta*
-  *E: Realicemos dichas reuniones una vez al mes en el consejo académico*
-  *GE: Aprobado (Diario No. 1 20 de agosto de 2013)*

Se trabajó en un entorno en el que las directivas apoyaron todo el tiempo las reuniones mensuales, a través del consejo académico de facultad lo que permitió recopilar, sistematizar, analizar y valorar la información institucional.

La teoría de la Gestión de conocimiento desde autores como Davenport y Prusak (Davenport & Prusak, 2001), plantean que el respaldo del personal directivo, como en cualquier otro proyecto que se inicie y que afecte a la totalidad de la organización, el apoyo del equipo directo resulta fundamental si queremos que tenga alguna posibilidad de éxito. Ellos, identificaron algunas acciones de respaldo que resultaban útiles:

- Comunicar a la organización la importancia de la gestión del conocimiento y del aprendizaje institucional.

- Facilitar y financiar el proceso.
- Clarificar el tipo de conocimiento que es más importante para la organización.

De otra parte el comité de autoevaluación institucional se encargó de identificar las acciones de mejora que surgieron del análisis institucional e incluirlo en el plan, también tomaron el insumo entregado por los programas así como el plan estratégico 2005 – 2020 realizando la correspondiente articulación. Paso seguido se convocaron las mesas de trabajo por factores y se presentó la matriz de plan de mejora que había resultado del análisis realizado.

La conformación de mesas de trabajo a nivel logró establecer el marco de relaciones que permitió la participación de diversos actores, favoreció el concebir su trabajo no solo como los desempeños asignados funcionalmente por la estructura, sino como actores principales que aportan en el desarrollo institucional, lo que evidencio el avance de una organización compleja que posee una dinámica cambiante, sobre la que se proyectan diferentes lógicas de administración y gestión de procesos.


Para ello se basa en información completa, confiable y actualizada, y oportunamente disponible en los distintos niveles de toma de decisión que incluye como componentes centrales así:

- a. La reorganización de procesos institucionales destinada a focalizar funciones propiamente estratégicas, traspasando funciones ejecutivas a una organización según la necesidades institucionales;
- b. La inversión en un sistema de información de la universidad cuyo objetivo central es fortalecer en un futuro cercano la base de datos institucional conformada por información completa, actualizada y validada del quehacer académico y de toda aquella relacionada con el apoyo a éste del sistema administrativo.

3.2. Fase 2. Mapeo del conocimiento.

El mapeo es una herramienta que permite ubicar en dónde y cómo se encuentra el conocimiento en la Universidad. El obtener esta información permite ver el conocimiento y experiencia del grupo de personas que participan en la CoP; tener disponible un inventario del conocimiento con el que se cuenta; valorar qué se posee, qué no se posee y qué se debería poseer en cuanto a conocimiento, así identificar las brechas de conocimiento existentes, y los procesos e interrelaciones que se dan. Con esta información, se cuenta con elementos para la toma de decisiones y la estructuración de una estrategia integral de gestión del conocimiento.

Para el proceso de mapeo, se **consultaron varios documentos que permitieron identificar las fuentes documentales del orden institucional, internacional y nacional frente a la calidad en educación superior en los programas y la Universidad**, organizarlas para poder socializar con equipos de trabajo.

 R. “Si yo les había comentado que hay dos estudios que hay que tener en cuenta de todas maneras porque van a marcar el rumbo en este momento que es el de **OECD**⁶ “El banco mundial” y el de “para dónde va la educación superior”. Porque definitivamente están marcando el rumbo y con eso nos van a evaluar, con eso el país está fijando las metas, de los dos estudios que son hechos por la misma persona pero en diferentes organismos uno para el banco mundial y la **OECD**, y el otro para Universidad contratado por el **ICETEX**⁷, entonces eso está en punta definitivamente y eso está marcando por ejemplo los derroteros de la educación superior en este país y en este momento, y es el derrotero de **ASCUN**⁸, más el documento de **ASCUN** que es la educación superior con relación al desarrollo humano, los tres documentos creo que son muy pertinentes en este momento muy de debate”. (Diario No. 3 25 de agosto de 2013)


⁶Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico


⁷ Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior

⁸Asociación Colombiana de Universidades

Realizar este análisis de documentos llevó en promedio de seis semanas, ya que un pilar de la Gestión de conocimiento es el recuperar el conocimiento tácito o explícito de la organización y ponerlo en diálogo para conocer su alcance y pertinencia respecto a una meta buscada. Como dice Davenport, (Davenport T. , 1997), el Conocimiento es *“información combinada con experiencia, contexto, interpretación y reflexión. Es una forma de información con alto valor que está lista para ser aplicada a las decisiones y a las acciones”*. Es decir, se evidencia que la información por sí sola no permite la generación de nuevo conocimiento o de soluciones a situaciones que se estén enfrentando, para esto se requirió de la participación de la CoP, quien hizo uso de la información, la combino con su experiencia en el marco de calidad universitaria, interpretó y reflexiono para el análisis del contexto.

Luego de esto **se identificaron las categorías de comprensión de la realidad y la unidad de criterio conceptual, que se determinaron por factores y criterios de calidad, identidad valorativa y función axiológica de la Universidad Piloto de Colombia** (Universidad Piloto de Colombia, 2002), y la comparación con los factores y criterios de calidad establecidos por el Consejo Nacional de Acreditación – CNA. (Ministerio de Educación Nacional, 2014). En un inicio se recopiló la información de cada uno de los factores propuestos por la universidad y los factores del CNA con el fin de recopilar las características fundamentales que cada dependencia poseían y el conocimiento de la misma.

 Au. “ En esa misma línea seria flexibilidad, formación, integra e integral, innovación, identidad, valorativa, cambio”

 Cf. “Si pero no olvidemos los valores que están en el PEI. Aquí los tengo el valor del sentir e integral del hombre, el valor del sentir y la integración social, el valor de la investigación, el valor de la creatividad, el valor del contenido en su nombre piloto, el valor de todas las formas del valor científico”

- ✚ Ca. *“pero no olvidemos principios y factores CNA”*
- ✚ Todos. *Jajajajaj “hacía falta el comentario”*
- ✚ Ca. // *Sonríe. “ yo revise y los criterios será idoneidad, pertinencia, responsabilidad, coherencia, integridad, equidad, universalidad, transparencia, eficacia y eficiencia”*
- ✚ Aa. *“ yo tengo aquí los factores que evalúan CNA, misión y visión del proyecto institucional, procesos académicos, estudiantes y profesores, investigación y bienestar institucional, pertinencia e impacto social, autoevaluación y autorregulación, organización, gestión y administración, recursos de apoyo físico y planta física”*
- ✚ As. *“Bien con estos insumos ya está hecha la matriz, es coger cada ítem y que por decanos digan que entienden por el proceso, pero para ello deben revisar documentos institucionales, nacionales e internacionales. El concepto lo deben construir desde esta indagación.” (Registro No. 5 Septiembre 10 de 2013).*

Al realizar esta comparación la CoP se preguntó ¿cuál es el conocimiento que le interesa a la universidad identificar, usar, transferir e intercambiar para que sirva de base para crear más conocimiento? Y una vez identificado, ¿qué puedo hacer con ese conocimiento? De acuerdo con Davenport (Davenport & Prusak , 2001) el más claro beneficio de un mapa de conocimiento es mostrar a las personas en la organización a dónde ir cuando ellos requieren de experticia. Así mismo, complementan que también puede servir como un inventario al representar gráficamente qué existe en la organización y dónde puede ser localizado.

De este proceso se realizó un instrumento que se denominó, **Matriz de evidencia**, que buscó identificar la coherencia, consistencia y congruencia de los procesos de la gestión académica, administrativa y pedagógica de los programas y de la Universidad Piloto de Colombia en comparación con los factores y criterios de calidad establecidos por el Consejo Nacional de Acreditación – CNA.

1. FACTOR MISION Y PROYECTO INSTITUCIONAL									
CARACTERISTICA	ASPECTO	INDICADOR	DOCUMENTOS Y ESTADISTICAS QUE EVIDENCIAN EL INDICADOR Y QUE EXISTEN EN LA UNIVERSIDAD (NOMBRE DEL DOCUMENTO)	DOCUMENTOS QUE EVIDENCIAN EL INDICADOR Y QUE SE DEBEN ELABORAR EN LA UNIVERSIDAD PORQUE NO EXISTEN	ESTAN LOS DOCUMENTOS ACTUALIZADOS		EXISTE SOPORTE DE ULTIMOS TRES AÑOS		PERCEPCION FRENTE AL ALCANCE DEL FACTOR - DESCRIBA
					SI	NO	SI	NO	
1. Coherencia y pertinencia de la Misión	1. Coherencia y pertinencia de la misión con la naturaleza, tradición, objetivos y logros institucionales.								
	2. Coherencia y pertinencia de la misión en relación con el entorno social, cultural, ambiental y productivo.								
	3. Coherencia y pertinencia de la misión con los procesos académicos y administrativos.								
	4. Coherencia y pertinencia de la misión con los principios constitucionales y los objetivos de la educación superior.								
	5. Incorporación de la calidad del servicio público de la educación a los propósitos institucionales.								

Figura 7. Matriz de Evidencia. Fuente: Universidad Piloto de Colombia.

Este instrumento describía, analizaba y evidenciaba la realidad institucional en comparación con los factores y criterios de calidad establecidos por el Consejo Nacional de Acreditación, lo que implicó hacer una revisión del cumplimiento de los factores y criterios a partir de las realidades generales de la Universidad que se *encuentran en documentos, estadísticas institucionales, material bibliográfico*, entre otros. Su diligenciamiento exigió un trabajo por cada uno de los factores de cuya información recolectada y analizada surge una valoración general de la realidad institucional frente al proceso de acreditación de alta calidad.

Para el diligenciamiento de la anterior matriz fue necesario involucrar a otras personas de la Universidad de nivel directivo como: decanos, coordinadores, jefes de área para el diligenciamiento de las matrices. **Lo que implicó ampliar la CoP identificando la relación de cada nuevo participante con las**

funciones básicas de la universidad como: docencia, investigación y extensión; desde allí se identificaron y priorizaron en cuál de estas funciones es donde se da una mayor creación de conocimiento con respecto a la competencia. Luego, se identificaron los saberes fundamentales en la función seleccionada, que le permitían conocer qué conocimiento se posee y en qué áreas. En este paso, se pudo identificar quiénes son los poseedores de dicho conocimiento y el nivel de cada uno.

- ✚ Ca. *“yo me fui pensando en eso ayer y yo creo que los dos primeros públicos que hay que afrontar es Decanos y coordinadores de autoevaluación”*
- ✚ Ca. *“no mira yo creo que primero decanos, los coordinadores de autoevaluación ya han venido trabajando esto, pero realmente los decanos aquí no nos apoyan y si es importante irlos metiendo en el cuento, además cuando llegan las visitas del MEN ellos son los responsables del proceso”*
- ✚ Cf. *“si pero igual nos van a descargar ese trabajo a nosotros”*
- ✚ Ca. *“eso depende de la metodología que vayamos a utilizar, porque yo puedo decir que los coordinadores los voy teniendo en otro trabajo, ustedes si le pueden colaborar, pero que ellos sean responsables de lo que están planteando”*
- ✚ As. *“Mire aquí estamos hablando de Ethos institucional, esto es cultura institucional. Retomo la idea de Claudia hay que pensar en la metodología, pero ¿todos estamos de acuerdo que sean decanos?”*
- ✚ Todos. *“Sí” // al unisonó*
- ✚ *Además caeríamos en un error que queremos evitar desde todo el diseño que estamos haciendo, y es que la gente sienta que es más de lo mismo cuando es diferente, que sienta que eso no tiene sentido hacerlo porque igual hagamos lo que hagamos nada va a cambiar, que son como resistencias inconscientes a estas lógicas de modificación de realidad que están allí puestas, entonces es un principio y una mirada con la cual estamos constituyendo este proceso, otro que hemos colocado es jugar con las estrategias de interlocutores varios. Por ejemplo en la reunión que sostuvimos ayer le planteábamos a Jaime que nos acompaña en representación de los coordinadores de autoevaluación, que vamos a programar una reunión con los coordinadores, pero queremos que él sea quien la dirija porque es cómo parte directa de ellos, vamos a entrar en dialogo también con bienestar y que nos ayude a ubicar un grupo de decanos y lo mismo que sean decanos que se comuniquen con decanos y así sucesivamente de tal manera que podamos encontrar esos interlocutores válidos (Registro No. 4 Agosto 27 de 2013).*

La ampliación de esta CoP favoreció la percepción de la comunidad académica y su impacto de las acciones institucionales para el cumplimiento de sus funciones sustantivas, además fortaleció el uso de mecanismos de


consolidación y análisis de la información con una estructura propuesta y acordada por la comunidad académica, que En relación con el Modelo de Creación de Conocimiento de Nonaka (Nonaka & Takeuchi, 1995), identifican que los mapas de conocimiento a nivel relacional aportan directamente a la Socialización al permitir la obtención de conocimiento tácito a través de otro conocimiento tácito residente en las personas. Es decir, se puede decir que los mapas de conocimiento aportaron la identificación de conocimiento, reducir el tiempo requerido para interactuar entre personas y superar el nivel jerárquico al estar incluido todas las personas en el mapa, bajo el supuesto de la disponibilidad de ellas de compartir conocimiento.

Tabla 2. Comunidad de Práctica Universidad Piloto de Colombia- CoP ampliada con decanos, coordinadores de programa y directores de unidad institucional.

DEPENDENCIA DE UNIVERSIDAD	INICIAL NOMBRE	SEXO	CARGO – TIEMPO EN LA INSTITUCION
Autoevaluación	C P	FEMENINO	Coordinadora de oficina de autoevaluación Institucional- 5 años en la institución
Coordinación de Mercadeo	C M V	FEMENINO	Coordinadora de procesos de autoevaluación de programa de Mercadeo- 1 año en la institución
Coordinación ingeniería civil	J C	MASCULINO	Coordinador de procesos de autoevaluación de programa de Mercadeo - 3 años en la institución
Autoevaluación	G C	FEMENINO	Profesional de apoyo oficina de autoevaluación Institucional- 12 años en la institución
Unidad Académica de ciencias de la educación UACE	G E D	FEMENINO	Directora Unidad Académica de ciencias de la educación UACE – 15 años en la institución
Unidad Académica de ciencias de la educación UACE	E M P	FEMENINO	Docente Unidad Académica de ciencias de la educación UACE- 1 año en la institución
Unidad Académica de ciencias de la educación UACE	D B A	MASCULINO	Docente Unidad Académica de ciencias de la educación UACE – 1 año en la institución
Dirección Investigación	M H	MASCULINO	Director de la unidad de investigación- 10 años en la institución
Dirección de gestión informática	C E Q	MASCULINO	Director de la unidad de Gestión informática- 3 años en la institución
Dirección proyección Social	A A	MASCULINO	Director de la unidad de proyección social.- 3 años en la institución
Programa Psicología	A L M	FEMENINO	Decana programa de Psicología- 12 años universidad
Programa Economía	E M	MASCULINO	Decano programa de Economía- 7 años Universidad
Programa Mecatrónica	J D	MASCULINO	Decano programa de Ingeniería Mecatrónica – 14 años universidad
Programa de Diseño	M G	MASCULINO	Decano Programa Diseño – 5 años en la universidad
Programa de Ingeniería Civil	M J B	FEMENINO	Decana Programa Ingeniera Civil – 9 años en la universidad
Oficina de Desarrollo Docente	L H R O	FEMENINO	Directora de Unidad de Desarrollo Docentes- 8 meses en la institución

Fuente: Elaboración propia

En este proceso se determinó la importancia de que la Universidad **Informara sobre las gramáticas institucionales comprendiendo los conceptos de cultura de calidad y calidad educativa**. Para ello, se diseñó el mapeo con base en el conocimiento identificado como clave, luego identificamos las tendencias, a nivel mundial, las necesidades del área de su influencia, y el rol que espera desarrollar en la sociedad evalúe qué debe saber y qué debe hacer. Así logra una radiografía de cómo se encuentra, qué competencias y potencialidades tiene, pero también qué competencias debe desarrollar en un determinado lapso de tiempo.

 *Au. “Bien, dentro de ese proceso del que han venido hablando Gloria Elizabeth y Claudia, efectivamente partimos de un principio de resignificación y ellas dos muy amablemente a lado de Jaime y con Claudia que también somos como nuevos en ese desarrollo, nos han venido mostrando cual es el proceso y como han venido trabajando, es decir nos han venido contando como es la historia de la Universidad, que han entendido por calidad nos han venido mostrando como unos documentos y trabajos que ustedes han hecho previamente ,y desde ahí empezamos a desarrollar inicialmente un cuadro de coherencia para fortalecer un proceso de investigación, y desarrollar un proceso de investigación que nos permita realmente apropiarnos en ese proceso de autoevaluación y hacer una cultura de calidad realmente en la Universidad”. (Registro No. 7 octubre 8 de 2013).*

Codificar el conocimiento, mediante la identificación y relación de conceptos y de producción intelectual, permitieron identificar, transferir, compartir y usar el conocimiento, a fin de generar nuevo conocimiento como parte de su responsabilidad social. El mapeo de conocimiento a nivel relacional, responde directamente al modo de conversión de conocimiento denominado “Socialización” en el modelo de creación de conocimiento de Nonaka (Nonaka & Takeuchi, 1995), debido a que facilitan la identificación y generación de contacto con personas que poseen conocimiento tácito requerido para dar respuesta a una situación específica en un contexto particular, mediante la interacción para compartir conocimiento cara a cara.

Para codificar el conocimiento se realizó la **Matriz de unidad de criterio** cuyo propósito, fue hacer unidad de criterio en torno a los factores y criterios de calidad, identidad valorativa y función axiológica de la Universidad Piloto de Colombia y las categorías base para el proceso de autoevaluación con fines de acreditación Institucional y de programas.

- + Au. *“bueno empecemos a desarrollar la matriz, para dar inicio a los procesos. Propongo que empecemos a desarrollar unidad de criterios, entonces devolvámonos a las preguntas iniciales que se establecen desarrollarlas en el ejercicio para que y cuáles van a ser los criterios”*
- + Ac. *“ Yo identifique el propósito de hacer unidad de criterio en torno a los factores y criterios de calidad, identidad valorativa y función axiológica de la Universidad y las categorías base para el proceso de autoevaluación con fines de acreditación Institucional y de programas.*
- + Co. *“Como decía anteriormente ya yo venía pensando en esto ayer y como son 15 decanos deberíamos distribuirlos por grupos”*
- + Cf. *“Me parece la idea, y si quieres que des resultado, por lo menos reúne bien a los de ingeniera ellos, se entiende bien, atendiendo a la cultura de la universidad a ellos nos les gusta trabajar con nadie más”*
- + Ci. *“Apoyo la moción, ustedes nos los ven siempre están ellos”.*
- + Ca. *“Listo el otro grupo seria las decanas de psicología, ambiental, arquitectura*
- + Aa. *El otro grupo seria contaduría, negocios internacionales , administración de empresas”*
- + As. *“Bien ellos van a trabajar, pero y que van a trabajar”.*
- + Aa. *“Yo creería que deberíamos hacer una matriz de unidad de criterio, es decir, que entienden por eso que nosotros llamamos en una reunión calidad, integro, integral”*
- + Ca. *“No pero también hay que meterle cosas del factor del CNA”*
- + Cu. *“Pero también saber si realmente saben valores piloto o lo que llamamos reloj piloto. Ya que esto lo estamos discutiendo desde el inicio”*
- + Au. *“Bien yo creería que los coordinadores de evaluación también deben participar entonces con una matriz de evidencias”*
- + As. *“Me gusta porque se puede utilizar la categoría idoneidad, o pertinencia y se evidencia la gestión, es decir descríbalos y demuestre cual es la evidencia”.*
- + Cf. *“Si valido y así nosotros también tenemos trabajo y los decanos no nos pone a trabajar a nosotros.” (Registro No.8 octubre 16 de 2013).*

Para la elaboración de la matriz fue necesario hacer una revisión exhaustiva de tipo documental del orden internacional, nacional e institucional como fuentes

de base para la conceptualización y descripción de la cultura de calidad en los Programas y la Universidad Piloto de Colombia.

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
Matriz de Unidad de Criterios

Cordial saludo,

El presente instrumento se ha diseñado con el propósito de hacer unidad de criterio en torno a los factores y criterios de calidad, identidad valorativa y función axiológica de la universidad Piloto de Colombia y las categorías base para el proceso de autoevaluación con fines de acreditación Institucional y de programas.

Consiste en hacer una revisión exhaustiva de tipo documental del orden internacional, nacional e institucional como fuentes de base para la conceptualización y descripción de la cultura de calidad en los Programas y la Universidad Piloto de Colombia.

La forma de diligenciar la matriz de unidad de criterios, exige el cruce de información para la comprensión de los criterios de calidad en el marco de realidad y/o cotidianidad de la gestión académica, administrativa y pedagógica de los programas – ethos institucional-

Por favor visualice la matriz y no dude en consultar si tiene alguna inquietud al equipo de autoevaluación que está dirigiendo la dinámica

⊕ Nombre personas encargadas de la realización de la matriz y Programa al que pertenecen:

Figura 8. Matriz Unidad de criterios. Fuente: Universidad Piloto de Colombia 2013.

La forma de diligenciar la matriz de unidad de criterios, exigió el cruce de información para la comprensión de los criterios de calidad en el marco de realidad y/o cotidianidad de la gestión académica, administrativa y pedagógica de los programas – Ethos Institucional.


<div>  <div> UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA Matriz de Unidad de Criterios </div> </div>				
COMPENSIÓN	FUENTE	DOCUMENTO DE REFERENCIA	DESCRIPTOR	CONCEPTO
CRITERIO				
MISION Y PROYECTO INSTITUCIONAL	Institucional:	Proyecto Educativo Institucional, Plan estratégico. 2005-2020 Modelo Pedagógico, Lineamientos curriculares.	Formación de profesionales, conocimiento científico y crítico, mentalidad abierta, visión nacional y global, investigación científica, formación integral, bienestar del ciudadano y medio ambiente. <i>Quehacer institucional</i> <i>Ámbito de actuación.</i> <i>Compromiso social</i> <i>Guía orientadora</i> <i>Objetivos, estrategias</i>	Quehacer de una institución, donde expresa su tradición, su voluntad, su compromiso, que se acuerda en respuesta a la pregunta: ¿a dónde se quiere llegar en un horizonte de tiempo? En la necesidad de proyectar la construcción de país y los beneficiarios de su objeto social.
	Nacional:	Constitución Política de Colombia Ley 115 de 94, Ley 30 de 1994	Documento en el que se especifican entre otros aspectos, la identidad, principios y fines de la institución; los recursos docentes disponibles y necesarios; la estrategia pedagógica y el sistema de gestión.	Proporcionar dispositivos para aprender a aprender, a criticar, innovar y crear; para formar ciudadanos con ética en la sociedad, responsable social y políticamente.
		Lineamientos para la acreditación de programas de pregrado, Lineamientos para la acreditación institucional.	Quehacer institucional, objetivos, estrategias, ámbito de actuación. Marco filosófico y axiológico, orientación del proceso educativo, de la gestión, y de la toma de decisiones. Elemento cohesionador de la organización.	A través del plan, que a partir de los principios, marco axiológico, teleológico, pedagógico y de gestión posibilita el desarrollo operativo de la Universidad.
		Reflexiones sobre Política pública para la educación que queremos. ASCUN 2012. Política de Ciencia y	Misión de la Educación Superior - Formar el talento humano idóneo, competente y ético para enfrentar los retos de la sociedad del conocimiento y de una economía cada vez más competitiva y globalizada pero más necesitada de humanismo y de sostenibilidad ambiental con	

Figura 9. Matriz Unidad de Criterio. Fuente: Universidad Piloto de Colombia 2013.

La utilidad de esta matriz de unidad de criterio radicó principalmente en la facilidad de visualización y localización para la identificación de conocimiento,

tanto de expertos o personas en casos relacionales; como de conocimiento inmerso en procesos, documentos y cumplen con la función de difundir-compartir conocimiento y lograr reconocimiento entre personas. Todo ese proceso contribuyó en la articulación de las comunidades mismas, especializándose en campos de conocimiento, siendo una forma posible para mejorar la transferencia y apropiación de conceptos.

Otro aspecto importante fue **analizar los diferentes puntos de vista de los actores, versus los contextos y las evidencias aportadas en los documentos, lo que garantizaba un acercamiento más cercano a la realidad.** Esto permitió que se establecieran vínculos sociales, en el marco de relación de red entre personas y dependencias universitarias con el fin de realizar un análisis interactivo que permitiera establecer los lazos de interacción de la información entre el conjunto de oficinas de la institución y a la vez la importancia de la socialización de la misma.

Senge (Senge, 1992) definió las organizaciones de aprendizaje como lugares donde las personas expanden continuamente su capacidad de crear los resultados que realmente desean, donde se alimentan patrones de pensamientos nuevos y expansivos, donde se da libertad a las aspiraciones colectivas, y donde la gente está continuamente aprendiendo cómo aprender conjuntamente.

Con el fin de analizar los diferentes puntos de vista se desarrolló la plantilla de conceptualización que tenía el propósito de definir, asimilar y aplicar las nociones básicas fundamentales del proceso de autoevaluación institucional, por parte de los profesores de la comunidad educativa de la Universidad Piloto de Colombia, en el marco del proyecto de autoevaluación institucional con fines de acreditación de alta calidad. Consiste en realizar una construcción de sentido a partir de conceptos soportados en documentos institucionales, nacionales e internacionales.

- ✚ Hagamos una plantilla de conceptualización que es las personas que van e a entrar a los procesos estudiantes, docentes y/o administrativos que hasta ahora van a iniciar el proceso de autoevaluación.
- ✚ Bueno pero en concreto la pregunta que haces, aquí es donde va a quedar todo claro”.
- ✚ Ca. “Si esa es mi preocupación y antes de irnos a estas matrices, para mi es claro que no todos los decanos conocen los requisitos del CNA. El año pasado se intentó hacer un acercamiento pero realmente ese acercamiento no fue muy bueno porque la gente discutió sobre el proceso”
- ✚ As. “Con lo que estas señalando se me acaba ocurrir algo, como va a venir la representante del MEN sobre procesos de acreditación, y ella del contexto general, pero por lo que dices es necesario enviar a leer a los decanos. Quien ya lo sabe interesante, quien no lo sabe complicado en el proceso. (Registro No. 7 octubre 8 de 2013).

La plantilla nos permitió realizar un ejercicio de deconstrucción entendida *“como un proceso de comprensión, análisis y transformación personal y social, en la que los sujetos y las organizaciones reconstruyen sentido y reafirman sus creencias en las dinámicas de cambio hacia la actualización y creación permanente de escenarios de realidad”*. (Universidad Piloto de Colombia, 2014) . Es decir la deconstrucción permitió generar una nueva reflexión y conceptualización respecto a los conceptos construidos sobre calidad educativa y cultura de calidad, dando como resultado la redefinición y validación de estos conceptos como parte central de la gramática institucional.

ANEXO 4. PLANTILLA CONCEPTUALIZACION UNIFICADA

Cordial saludo,

La matriz de evidencias se ha diseñado con el propósito de Conceptualizar, asimilar y aplicar los conceptos básicos fundamentales del proceso de autoevaluación institucional, por parte de los profesores de la comunidad educativa de la Universidad Piloto de Colombia, en el marco del proyecto de autoevaluación institucional con fines de acreditación de alta calidad.

Consiste en realizar una construcción de sentido a partir de conceptos soportados en documentos institucionales, nacionales e internacionales.

La forma de diligenciar la matriz de construcción de sentido, exige el cruce de información para la comprensión del concepto en el marco de realidad de la cultura de calidad institucional.

Por favor visualice la matriz y no dude en consultar si tiene alguna inquietud al equipo de autoevaluación que está dirigiendo la dinámica

Nombre de los profesores encargados de diligenciar la matriz

1. Reúnase en grupo de tres o cinco docentes y teniendo en cuenta los documentos de trabajo construya los conceptos con base en la unidad de criterio.

- ☛ Nombre del concepto. Ejemplo: Pertinencia
- ☛ Sinónimos del concepto
- ☛ Enuncie tres (3) características o atributos del concepto
- ☛ Elabore un Concepto y susténtelo. Debe tener base documental institucional, nacional e internacional. El concepto construido por el grupo de docentes se constituye en un parámetro de medida para la Universidad y los programas; por ello es necesario que lo evidencie en una realidad.
- ☛ Describa una situación o una práctica que llevada a cabo por los estudiantes y docentes, les permite evaluar hasta qué punto el concepto se desarrolla en el programa o en la institución.

Figura 10. Plantilla de conceptualización unificada. Fuente: Universidad Piloto de Colombia.

Desde los modelos de gestión de conocimiento, la generación o producción de conocimiento, se trata del proceso a través del cual se incorpora conocimiento nuevo a una organización por medio de mecanismos de aprendizajes permanentes. Desde el modelo de aprendizaje propuesto por David Kolb (Kolb, 1984), se define dos modelos de creación de conocimiento

organizacional los objetos de aprendizaje, que se construyen sobre la idea de que la creación y aprendizaje de conocimiento nuevo tiene su origen en las Preguntas, Cuestionamientos, Problemas o Necesidades de Compilación de la información obtenida, de una manera textual.

El diseño de las matrices y la recolección de datos, permitieron en esta etapa la posibilidad de generar una autoevaluación, que se vio evidenciada en el proceso de estudio e indagación de la institución y de cada uno de los programas; en donde se puso en contexto el conocimiento de los participantes sobre el proyecto institucional, los proyectos educativos por programa; favoreciendo así la revisión y adecuación de fines y objetivos como de las acciones que se realizan en la cotidianeidad. Además, se logró clarificar y dimensionar una mejor organización y jerarquización de la información de la institución, esto incrementó la comunicación positiva entre los participantes y a la vez permitió fortalecer la argumentación en las concepciones que se vienen planteando o desarrollando.

En la realización de la compilación, se tuvo especial cuidado en considerar las características que fueron orientadas al desarrollo de la acción, y que sus conceptos fuesen interdisciplinarios, incluyentes, participativos y prospectivos; es decir, donde los marcos conceptuales proporcionaran información relevante para la toma de decisiones.

Con las matrices anteriormente descritas fue necesario **Triangular y contrastar⁹ la información de las evidencias entregadas por los CoP**, lo que permitió realizar una mirada sistémica de la universidad como un todo y a la vez particularizar cada uno de los subsistemas que la constituyen desde sus procesos de auto-organización e interacción a partir de la reflexión de los participantes respecto a su rol y aporte para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

⁹ Procedimiento inferencial, que consiste en ir estableciendo conclusiones ascendentes, agrupando las respuestas relevantes por tendencias, que pueden ser clasificadas en términos de coincidencias o divergencias en cada uno de los instrumentos aplicados.

La teoría de Gestión del Conocimiento (Firestone, 2012) por su parte, adopta una posición en la que el nuevo conocimiento emerge de un proceso sometido a la crítica de toda la organización. Es decir, los modelos que pueden ser refinados y adaptados a las particularidades de la producción de conocimiento experiencial de los participantes en el proceso de apropiación de la institución.

Este paso constituyó un punto de referencia para el análisis del documento, aquí se examinó el número de palabras con mayor presencia y significatividad en cada uno de los criterios, identificando así el uso profuso de los descriptores que se utilizan para definir las categorías expuestas y los conceptos ligados al significado de la Universidad Piloto de Colombia. De allí se destacó, que hay prevalencia importante por palabras como: Formación, compromiso, aprendizaje, capacidad, cumplimiento, social, cultural, identidad, normatividad, reflexión, sistematización, valores, necesidades, investigación, y quehacer institucional; lo cual es significativo, ya que a partir de esta primera radiografía se pueden identificar las características esenciales de la cultura de calidad dentro de la institución, lo cual permitió transformar la unidad de registro en unidad de análisis conceptual.

A partir de la utilización de la técnica de triangulación, la elaboración de los planes de mejoramiento lograron determinar las relaciones empíricas que existían dentro de la universidad, a la vez validar la información (Paul, s.f), que ofreció la oportunidad de mejorar el diagnóstico organizativo sintetizando los resultados derivados de la utilización de múltiples métodos científicos en una interpretación válida y coherente.

Dos tipos de conocimiento se gestionaron en el proyecto:

- a) El conocimiento en torno a las necesidades que se necesita para la cultura de la autoevaluación
- b) El conocimiento de cómo mejorar el proceso formativo de los diferentes órganos directivos.

Para el análisis de datos, se siguió un procedimiento exhaustivo, en el que la información recibida fue analizada en consideración a los elementos teóricos utilizando un sistema de triangulación, mediante la combinación de dos o más teorías, fuentes de datos, métodos de investigación, en el estudio de un fenómeno singular, esta estrategia buscó una correlación de resultados, a través del análisis de un mismo factor desde diferentes perspectivas, con la finalidad de lograr la objetividad y así construir el objeto de estudio.

Para ello se analizó en primera instancia, la construcción de conceptos desde las condiciones culturales y sociales en la que se está inmerso, allí se evidenció una apertura al conocimiento ya que se generó información para entrar al contexto social desde discursos generales a partir de la subjetividad de sus participantes.

A partir de los resultados del mapeo se identificó que la organización contaba con información duplicada, información desactualizada sobre los principios misionales institucionales y que aun circulaban por la institución; esto permitió que estableciera la importancia de actualizar documentos y la vez la organización de los mismos.

3.3. Fase 3. Combinación de conocimiento

Esta fase muestra el diseño de intervención y el desarrollo de la caracterización de la institución, para ello primero se realizó el **Diseño una intervención que gestionó el aprendizaje organizacional**, los beneficiarios de esta intervención, a nivel general fue la comunidad educativa (decanos, coordinadores, directores de unidades) de la Universidad Piloto de Colombia, cuyo propósito fue orientar la reflexión en torno a los principios, categorías y conceptos que son referentes de calidad; esto logró la aproximación a la caracterización de la cultura de la calidad que se vivencia en la UPC, e


igualmente permitió determinar los atributos o cualidades que diferencian a la universidad de otras instituciones de educación superior.


- + Ci. *“si, yo creo que la rectoría también busca una masa crítica, pero que sea crítica, es decir que nos cuestionemos, no solo de hacer y mostrar, sino realmente que la autoevaluación se desarrolle desde otra forma, y que nos diga la forma que vamos a desarrollar este proceso”*
- + Cu. *“Bueno eso es importante que no haya la sensación, de que estamos partiendo de cero”*
- + Ci. *“yo tengo una preocupación, es probable que un corto tiempo tengo cambio de rector, es inminente el cambio del rector,*
- + Cu. *“ Hay mira Jaime todos los años se dice eso, pero realmente ahora la Universidad no está preparada aun para ese cambio de rector”*
- + Ca. *“Pero independientemente de eso, todas la Universidades de Colombia estamos en proceso de acreditación, pero comparto lo que dice glorita , eso siempre se ha dicho pero nunca se ha manifestado claramente, es más un rumor que siempre ha estado hay” (Registro No. 8 octubre 16 de 2013).*

El diálogo anterior muestra el avance de comprensión de realidad institucional, la disposición y pertinencia manifiesta por la mayoría de los actores involucrados fue pertinente e idónea. Desde ya se considera que lograr constituir espacios de reflexión, dinámicas de trabajo en grupo y desarrollo de pensamiento, comunidad de práctica (Wenger E. , Comunidades de práctica. aprendizaje, significado e identidad, 2001), para la construcción de sentido en la idea de cultura de calidad Piloto, es de por si un logro significativo para el alcance del proyecto.

Otro aspecto importante fue **considerar las características de las personas a quien iba dirigido el proyecto, frente al conocimiento institucional y liderazgo en procesos de autoevaluación institucional**. El desarrollo de esta etapa motivó, en los participantes, un compromiso con el cambio y la innovación, requisitos clave para generar, cultura de calidad, principio rector de esta investigación. Sin embargo, es importante resaltar que se corre el riesgo de que

se justifique lo que se está haciendo, por ello, el análisis e interpretación de datos cobra importancia en el desarrollo de la misma.






 As. “quiero puntualizar algo que vienen discutiendo, se consolida el equipo fuerte que somos los que estamos aquí, y es el equipo de autoevaluación y la unidad académica la idea es sumar, aquí no importa quién sea el rector sino cual es el proceso de investigadores que somos nosotros. Las lógicas administrativas, las iremos viendo según vayan sucediendo, hasta ahora esta la rectora con quien tenemos todo el aval, y a partir de allí iniciemos a trabajar; vamos a suponer el cambio de rectoría, en ese momento nosotros como investigadores tenderemos que avalar porque es importante esta investigación.

 Eso mismo me da la razón para sumar con los decanos y coordinadores de autoevaluación ya que ellos se convierten en co – investigadores y nos van a ayudar a desarrollar el proceso de apropiación de la investigación, y de esa manera ellos se convierten en aliados, además porque mirando prospectivamente ellos son los que van a trabajar con docentes y estudiantes, deben estar sensibilizados. (Registro No. 7 octubre 8 de 2013).

Para el desarrollo del proyecto se planteó un proceso participativo que, con base en la reflexión sobre la acción, permitió cambiar o formar cuadros mentales para el mejoramiento continuo, en donde las personas se asumieron como gestoras del cambio, entendido no como negación sino como un imperativo para conocer la tradición institucional, reconocer los logros obtenidos y re significar los diferentes contextos con el fin de hacer realidad el propósito formativo de la Universidad de manera pertinente con las necesidades y expectativas de la sociedad colombiana.

Además se **crearon actividades con base en los programas y propuestas de gestión del aprendizaje: Enseñanza para la comprensión y Dimensiones del aprendizaje relacionados a el mapeo de conocimiento, autoevaluación institucional y cultura de calidad.** Para Perkins (Perkins, 1999) “comprender es la habilidad de pensar y actuar con flexibilidad a partir de lo que uno sabe.

Para decirlo de otra manera, la comprensión de un tópico es la ‘capacidad de desempeño flexible...’. El autor califica la comprensión por medio de formas de actuar observables denominadas desempeños y les atribuye, desde el pensamiento y desde la acción, la característica de ser flexibles, factibles de aplicar a diferentes situaciones. El diálogo que a continuación se presenta evidencia el proceso de comprensión.

-  *Ahora los instrumentos no son los que evalúan, son dispositivos que nos permiten mirar la cultura de la calidad, nos permita hacer una lectura e iniciar un procesos de modificar estructuras de pensamiento; hay que partir de la cotidianidad, y es partir de los recursos humanos que se están desarrollando”*
-  *As. “Vamos a hacer lógicas de inmersión y esto significa compartir conocimiento, aprender a trabajar en equipo, cero masificación y claridad que aquí no hay héroes, todos construimos”*
-  *Ci. “Lo que acabas de decir me dejas más tranquilo, si creo realmente que esa es la visión para cambiar la cultura de calidad de la piloto, a ver si dejas de hacer tareas, pero si entiendo que hacer ese ejercicio es desgastante y va implicar crisis en el desarrollo del mismo”*
-  *Cf. “Viste lo que hiciste glorita”*
-  *Todos : Jajajajaja*
As. “No es mejor que esos comentarios se den aquí y no en otro escenario, porque afuera y sin contexto destruye todo el trabajo que estamos desarrollando”
(Registro No. 4 Agosto 28 de 2013)


Esto implicó realizar un proceso de análisis detallado de la información obtenida lo que permitió establecer unidad de criterio sobre los datos obtenidos a través de las tres matrices señaladas y la compilación de la información obtenida, de una manera textual.

El diseño de las matrices y la recolección de datos, permitieron en esta etapa la posibilidad de generar una autoevaluación, que se vio evidenciada en el proceso de estudio e indagación de la institución y de cada uno de los programas; en donde se puso en contexto el conocimiento de los participantes sobre el proyecto institucional, los proyectos educativos por programa; favoreciendo así la revisión y adecuación de fines y objetivos como de las acciones que se realizan en la cotidianidad. Además, se logró clarificar y

dimensionar una mejor organización y jerarquización de la información de la institución, esto incrementó la comunicación positiva entre los participantes y a la vez permitió fortalecer la argumentación en las concepciones que se vienen planteando o desarrollando.

En la realización de la compilación, se tuvo especial cuidado en considerar las características que fueron orientadas al desarrollo de la acción, y que sus conceptos fuesen interdisciplinarios, incluyentes, participativos y prospectivos; es decir, donde los marcos conceptuales proporcionaran información relevante para la toma de decisiones. Luego se desarrolló, un análisis y síntesis de cada una de las categorías planteadas lo que nos llevó a una meta- evaluación; acciones estas que dan consistencia conceptual al proceso.

Para este proceso se **Conformaron talleres, grupos de trabajo (comunidad de aprendizaje ampliada con decanos y coordinadores de programas; además de directores de unidad institucional) y observación participante**, los cuales se desarrollaron con las personas que conforman la comunidad académica y particularmente las involucradas en las funciones sustantivas docencia, investigación y proyección social.

 Cu. “si quisiera como añadir que además de que se está planeando mucho como se va hacer este trabajo, principalmente también se recogerá este trabajo, estas cesiones de trabajo han requerido de la experiencia que se ha tenido en la universidad intentando recoger lo trabajado y hacer digamos unas intensificaciones que permitan realmente una mejor construcción en este proceso, afinando al resto que se ha vivido, y pues dar a entender lo que hemos acordado que son temas diversos como :la cultura de la calidad en la universidad piloto ,etc.. Yo sí quiero añadir que ha sido un trabajo muy interesante, rico y que realmente hemos visto como un equipo puede trabajar unido para llevar esta propuesta, pero si me gustaría que Daniel que el que más ha aportado como la ayuda, nos apoye, no sé si Elizabeth también quiera” (Registro No. 7 octubre 8 de 2013).

Las dinámicas de cambio trajeron por sí mismas la necesidad de incorporar a los diferentes actores de manera gradual con el propósito de que cada uno adquiera la visión y comprensión en la re significación de las prácticas

cotidianas, en tal sentido, al comienzo se presentaron dificultades para captar las estructuras modificadas de realidad, lo cual se manifestaron en un primer momento como resistencia, que no se puede interpretar como una negación al proceso de cambio, sino como un paso de una zona cómoda a otra de incertidumbre, razón por la cual se pueden presentar dinámicas de alianza de pequeños grupos por parte de algunos actores para desmotivar o evitar la incertidumbre.


El desarrollo del ejercicio por diferentes grupos de trabajo y la observación participante, generó una apropiación de los criterios consultados, lo que en la gestión de aprendizaje permite potenciar y fortalecer la autonomía, el mejoramiento y la profesionalización de los co-investigadores - participantes, además de contribuir en gran medida a que se promuevan cambios a partir de los resultados de la indagación.


El desarrollo de esta etapa motivó, en los participantes, un compromiso con el cambio y la innovación, requisitos clave para generar, cultura de calidad, principio rector de esta investigación. Sin embargo, es importante resaltar que se corre el riesgo de que se justifique lo que se está haciendo, por ello, el análisis e interpretación de datos cobra importancia en el desarrollo de la misma.

Este proceso también estuvo motivado por **la integración de los procesos de autoevaluación con los de planeación, lo cual posibilitó la mirada permanente a la realidad institucional para definir su rumbo, al satisfacer necesidades de mejoramiento académico y administrativo y para favorecer la realización de su Misión y principios institucionales.** Para ello, en un inicio se recopiló la información desde los líderes de cada unidad de la universidad, determinando las evidencias de cada uno de los factores propuestos por la universidad y los factores del CNA con el fin de recopilar las características fundamentales que cada dependencia poseían y el conocimiento de la misma.

En una segunda instancia se establecieron vínculos sociales, en el marco de relación de red entre personas y dependencias universitarias con el fin de realizar

un análisis interactivo que permitiera establecer los lazos de interacción de la información entre el conjunto de oficinas de la institución y a la vez la importancia de la socialización de la misma.

 R.: *“En lo que han mostrado es importante de alguna manera la necesidad de ir afinando esas categorías para hacer unidad en criterio de tal forma que el lenguaje que usemos realmente exprese lo que queremos, entonces cuando en la comunidad educativa de la Universidad hablamos de flexibilidad, todos entendemos de que estamos hablando, y no lo que cada uno crea q es porque es ahí en donde se dispersa el asunto”*

 V.: *“Comparto lo que dice, teniendo en claro que estandarizamos más no homogenizamos eso es algo claro y este será de paso el tema que también trataremos con los coordinadores vamos a proponerles bueno vamos a estandarizar pero eso no significa que perdamos identidad, creatividad y sobretodo innovación que es uno de los factores que se nos está exigiendo”*
(Registro No. 7 Octubre 8 de 2013)

Como se ve en el diálogo anterior el análisis de datos, siguió un procedimiento exhaustivo, en el que la información recibida fuera analizada en consideración a los elementos teóricos utilizando un sistema de triangulación, mediante la combinación de dos o más teorías, fuentes de datos, métodos de investigación, en el estudio de un fenómeno singular, esta estrategia buscó una correlación de resultados, a través del análisis de un mismo factor desde diferentes perspectivas, con la finalidad de lograr la objetividad.

Para ello se analizó en primer lugar, la construcción de conceptos desde las condiciones culturales y sociales en la que se está inmerso, allí se evidenció una apertura al conocimiento ya que se generó información para entrar al contexto social desde discursos generales a partir de la subjetividad de sus participantes.

Wenger (2001) menciona que cualquier CoP produce abstracciones, instrumentos, símbolos, relatos, términos y conceptos que cosifican algo de esa práctica en una forma solidificada. En este sentido, Firestone y McElroy (Firestone, 2012) explican que de dichas cosificaciones, afirmaciones o declaraciones de conocimiento se determina su valor y veracidad, pero este

subproceso no debe considerarse estático, es decir, los criterios contra los que se evalúan no son fijos, los mismos criterios se van reformulando en el mismo ciclo.

El desarrollo de esta fase supuso dos sentidos:

- a) De una parte, la aprehensión de la realidad social de la universidad, y de la otra,
- b) La producción continua de esa realidad, es decir la legitimación y transformación de los escenarios que aportaron a los procesos de autoevaluación institucional y la apropiación de cultura de calidad.

3.4. Fase 4. Uso de conocimiento.

El uso del conocimiento incluye la integración del conocimiento a las prácticas de la organización que crea una retroalimentación al ciclo de aprendizaje a partir de experiencias vividas (Ortiz, 2009, pág. 28). La integración del conocimiento como parte del proceso implica por lo tanto, una indagación del conocimiento e incluye compartirlo y usarlo, además de que se “interesa por impactar el entorno necesario para que la innovación ocurra en la organización y sus procesos” (Ortiz & Ruiz, 2009, p. 8)

Los sucesos de las sesiones de intervención fueron recuperados mediante grabaciones de audio y registros de notas llevados a cabo por un integrante de la CoP. Al finalizar dichas sesiones la CoP se reunía para dialogar sobre lo ocurrido, registrar las estrategias de aprendizaje enunciadas por los docentes y evaluar las actividades colaborativas, todo lo cual se redactaba a manera breve en una ficha que contenía los siguientes elementos:

- a) Síntesis de lo ocurrido en la sesión.
- b) Logros obtenidos.
- c) Reflexión en relación con el objetivo de la implementación.

En el proyecto se propuso realizar **trece sesiones con los participantes comunidad de aprendizaje (CoP ampliada por decanos, coordinadores de programa y directores de unidad institucional)** con el objetivo de fomentar entre ellos la colaboración entre pares que les permita compartir estrategias de aprendizaje acordes al proyecto institucional, los proyectos educativos por programa; favoreciendo así la revisión y adecuación de fines y objetivos como de las acciones que se realizan en la cotidianeidad.

- ✚ Cf. *“Me parece la idea, y si quieres que des resultado, por lo menos reúne bien a los de ingeniería ellos, se entiende bien, atendiendo a la cultura de la universidad a ellos nos les gusta trabajar con nadie más”*
- ✚ Ci. *“Apoyo la moción, ustedes nos los ven siempre están ellos”.*
- ✚ Ca. *“Listo el otro grupo sería las decanas de psicología, ambiental, arquitectura*
- ✚ Aa. *El otro grupo sería contaduría, negocios internacionales , administración de empresas”*
- ✚ As. *“Bien ellos van a trabajar, pero y que van a trabajar”.*
- ✚ Aa. *“Yo creería que deberíamos hacer una matriz de unidad de criterio, es decir, que entienden por eso que nosotros llamamos en una reunión calidad, integro, integral”*
- ✚ Ca. *“No pero también hay que meterle cosas del factor del CNA”*
- ✚ Cu. *“Pero también saber si realmente saben valores piloto o lo que llamamos reloj piloto. Ya que esto lo estamos discutiendo desde el inicio”*
- ✚ Au. *“Bien yo creería que los coordinadores de evaluación también deben participar entonces con una matriz de evidencias”*
- ✚ As. *“Me gusta porque se puede utilizar la categoría idoneidad, o pertinencia y se evidencia la gestión, es decir descríballo y demuestre cual es la evidencia”.*
- ✚ Cf. *“Si valido y así nosotros también tenemos trabajo y los decanos no nos pone a trabajar a nosotros.”*
- ✚ Aa. *“Se objetiva la realidad de los conceptos. Me gusta” . (Registro No. 4 Agosto 28 de 2013)*

Estas sesiones permitieron entre otras:

- a) Generar equipos multidisciplinarios que permitieron la transferencia de conocimientos desde diversas disciplinas, ya que el reto en la sociedad del conocimiento actual, es llegar al desarrollo del pensamiento complejo en las personas, cambiando y transformando las estructuras educativas

tradicionales que han priorizado la formación, en la mayoría de las veces, de un modo de pensar simple y,

- b) Enriquecer el análisis y reflexiones de interpretaciones y por ende la generación de planes de mejoramiento con sentido de pertenencia que permitieran avanzar en la construcción de conocimiento significativo desde las enormes cantidades de información que día a día cuenta la institución.

Igualmente, se propuso **documentar dichas sesiones a través de audios y registros**, enfatizando la observación participante, las notas de campo y la sucesiva transcripción de lo observado para situar en su contexto a los actores y explorar las interacciones y acciones particulares que se constituyen en la cotidianeidad socio-laboral así como las características de la organización y su entorno.

- Ca. *“Si esa es mi preocupación y antes de irnos a estas matrices, para mi es claro que no todos los decanos conocen los requisitos del CNA. El año pasado se intentó hacer un acercamiento pero realmente ese acercamiento no fue muy bueno porque la gente discutió sobre el proceso”*
- As. *“Con lo que estas señalando se me acaba ocurrir algo, como va a venir la representante del MEN sobre procesos de acreditación, y ella del contexto general, pero por lo que dices es necesario enviar a leer a los decanos. Quien ya lo sabe interesante, quien no lo sabe complicado en el proceso.*
- Lo que quiera decir que viene conferencia CNA y luego conformación de equipos, contextualización y diligenciamiento de la matriz – instrumento que permita el desarrollo del mismo”
- Cu. *Caracterizar publicación*
- As. *“Por ahora no vamos a masificar, es importante un trabajo en grupos pequeños, si masificamos en un auditorio tenemos una cantidad de cabezas, pero no es un trabajo serio.”*
- Cu. *“Mire hay que mirar eso, porque de pronto la rectora va a decir que esto ya se hizo de reunión con decanos y que ella no sienta que estamos repitiendo cosas*
- As. *Claro tienes la razón, pero como aquí les vamos a poner trabajo pues entonces se diferencia que aparte del contexto ellos se van a involucrar en el proceso”.*
(Registro No. 4 Agosto 28 de 2013)

El trabajo desarrollado en talleres, grupos de trabajo y observación participante consignadas en diarios de campo y grabaciones, permitió clasificar y extraer elementos valiosos como soporte a la emisión de reflexiones valorativas sobre cada uno de los aspectos que se propuso evaluar y que dan cuenta de la realidad de la Institución y de cada uno de los programas, en cuanto a la cultura de calidad en la Universidad Piloto de Colombia.

Además se propuso **De-construir el concepto de calidad en la Universidad Piloto de Colombia**, que va evolucionando de acuerdo con la dinámica de la institución y del contexto socioeconómico y cultural en el cual se desarrolla.

- ✚ *La innovación está constituida por la construcción productiva de nuestro conocimiento y estaremos de acuerdo en que innovar aquí en Colombia no es lo mismo que hacerlo en otro lugar en un marco geopolítico o geográfico, pero innovar en las regiones del conocimiento porque si lo miro de la parte disciplinar no es lo mismo un comunicador que un ingeniero y los factores de innovación modifican lo que sí es común a la innovación es la producción de conocimiento.*
- ✚ *R. “Bajo a estas categorías fuertes... ahh y los referentes de CNA y los de identidad valorativa institucional que son como los derroteros nos hemos dado un contexto de problematización con la que podamos formular una pregunta de investigación que nos permita poner andar un barco y arrastrarlo hasta allí. Le quiero pedir a gloria que nos haga el favor y nos colabore aquí con esto.*
- ✚ *Cf. “Lo que tenemos aquí, es como la descripción general del contexto, entonces nosotros lo que quisimos fue sacar a la luz el mismo contexto institucional frente a los referentes universales de la calidad <vamos a ver si lo logramos > la universidad y sus programas académicos centran sus esfuerzos en la comprensión sistémica de sus funciones sustantivas de formación, investigación, y proyección social entendida por interrelación con el entorno en cuanto a los referentes de calidad que se identifican en la relación cinética de pertinencia y flexibilidad para la formación integral e integral que promueve en su proyecto educativo institucional, hasta aquí estarían los referentes particulares en el marco de los valores y referentes universales del Ethos académico.*
- ✚ *As. “Entonces el Ethos estamos definiéndolo a las formas de comportamiento y a las normas propias de la cultura académica en este sentido tenemos el problema”. (Registro No. 7 octubre 8 de 2013).*

La deconstrucción busca desmontar, a través de un análisis intelectual, una cierta estructura conceptual, estableciendo paralelamente un mecanismo

creativo que permite visibilizar lo invisible, percibir lo aparentemente oculto, poner de manifiesto el significado relejendo y retomando valores semánticos y semióticos escondidos de los significantes, para la aparición de un nuevo significado. Derrida plantea que una confrontación deconstructiva, en la dinámica de creación social es la cultura como institución, que de una manera irreversible y voraz se apropia de todo lo que la excede, llegando a afirmar, consecuentemente, que no existe nada más opuesto a la cultura que la deconstrucción. (Derrida, 2013)

Teniendo en cuenta lo anterior, los fenómenos de interés del proyecto era **"la calidad educativa y la cultura de la calidad institucional"** y que estos solo podían ser aprehendidos y comprendidos a partir de las significados, propiedades y prácticas que los son dadas socialmente, los cuales fueron reflexionados, analizados, discutidos y reelaborados por los diferentes grupos de la comunidad académica que ha venido participando en el proceso, y cuya triangulación permite señalar que existe unidad de criterio, sentido y significados institucionales, lo que evidencia solidez en los siguientes conceptualizaciones.

Tabla 3. De-construcción de conceptos. Gramáticas institucionales de la Universidad.

Concepto de construido sobre Calidad educativa en la Universidad Piloto¹⁰	Concepto de construido sobre Cultura de calidad institucional ¹¹
<p>“El conjunto de características que expresan los referentes y contextos universales, y particulares deseables para la educación superior; con énfasis en la misión, los principios y los valores que fundamentan la idea de universidad plasmada por sus fundadores, en el Proyecto Educativo Institucional- PEI, ejecutada a través de los Planes Estratégicos, cuyo logro permite alcanzar coherencia y pertinencia de sus acciones y resultados encaminados, todos ellos, a la satisfacción de las necesidades y expectativas de su comunidad universitaria y de la sociedad en general.”</p>	<p>“Conjunto de características y formas de actuación que determinan las identidades pilotos definidas como marco de referencia para el quehacer académico, en la búsqueda continua de la excelencia; que sirve como orientados de los procesos y proyectos que se desarrollan para cumplir con la misión y objetivos de la universidad piloto de Colombia y los programas.</p> <p>“Compromiso y disposición que involucra el aporte de cada uno de los miembros constituyentes del sistema y que se manifiesta en el sentido de responsabilidad, ética, idoneidad y transparencia mediante los cuales se cumple la misión y se alcanza la visión institucional.”</p>

Al mismo tiempo, se revisó los resultados de las diferentes actividades colaborativas que realizaron la CoP a fin de poder rescatar los elementos que influyeron en su desempeño.

Peter Senge (1992) en el libro "La Quinta Disciplina", fomentó la noción de las organizaciones que aprenden y plantea que el liderazgo transformador incluye una visión de futuro para transmitir a los demás la motivación para integrarse a la comunidad, el autocontrol, los modelos mentales compartidos, el pensamiento sistémico y el aprendizaje en equipo. Al de-construir estos conceptos institucionales, permite de una parte construir las gramáticas institucionales y de otra generar procesos motivacionales para aprender en equipo.

¹⁰ Concepto Calidad educativa Universidad Piloto. Política Institucional de Calidad.

¹¹ Concepto de cultura de la calidad institucional gramática institucional. Informe de autoevaluación Fase I. Universidad piloto de Colombia julio 2013.

3.5. Difusión del conocimiento

Una vez que ha sido validado el conocimiento, es importante que otros miembros de la organización puedan tener acceso a éste y usarlo. Para lo cual resulta relevante comunicar los resultados de dicho conocimiento y que esta difusión sea atractivo para que otros lo integren en sus prácticas (Ortiz, 2009).

Son diferentes medios los que pueden ser utilizados para difundir y almacenar el conocimiento, ya sea por medio de las propias relaciones interpersonales u otros depósitos del conocimiento accesibles en la organización para sus miembros. Cabe destacar lo mencionado por Firestone (2012) con respecto al acto de compartir el conocimiento, para quien “es la actividad de hacer que el conocimiento sea accesible a través de depósitos de conocimientos accesibles para los individuos y grupos en la organización y/ o a través de comunicaciones verbales”.

En esta fase las actividades planeadas se definieron con la finalidad de difundir y almacenar el conocimiento creado con respecto a las prácticas de liderazgo y gestión de personal, dirigido especialmente a ocupantes de un puesto de mando, pero con acceso para todos los miembros de la organización.

Para la difusión de conocimiento se **realizaron cuatro informes periódicos**, que evidenciaban los análisis de la información obtenida a partir del trabajo académico de directivos y coordinadores mediante la aplicación de la técnica de triangulación de información, lo que permitió obtener la primera aproximación a la caracterización de la cultura de la calidad.

Dichos informes permitieron determinar los atributos o cualidades que diferencian la Universidad de otras instituciones de educación superior.

Tabla 4. Ruta de Informes y categorías analizadas.

INFORMES REALIZADOS	CATEGORÍAS ANALIZADAS
Informe 1. Conformación del proyecto Autoevaluación Base de la Cultura de la calidad.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Categoría: <i>Transformación de la Cultura Institucional, gestión y autoevaluación de calidad</i> ✓ Categoría: <i>Aprendizaje en equipo, pertinencia de la calidad en Educación Superior.</i>
Informe 2. Organización de documentos y construcción de instrumentos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Categoría: <i>Análisis de contextos, autoevaluación y acreditación de calidad para gestionar conocimiento.</i> ✓ Categoría: <i>Perfil Organizacional, historia de la institución para gestionar conocimiento.</i>
Informe 3. Caracterización Institucional. Recolección y análisis de datos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Categoría: <i>Gestión de cambio, comprensión de la realidad socio cultural.</i> ✓ Categoría: <i>Caracterización institucional, análisis de datos y construcción del Ethos institucional.</i>
Informe 4. Caracterización Institucional. Resultado de las gramáticas institucionales "Foto Institucional".	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Categoría: <i>Gestión de conocimiento, construcción de la gramática institucional.</i>

Cada informe permitió comunicar a la comunidad académica institucional:

- a) La descripción de los contextos de la calidad y sus procesos en educación superior en el orden Internacional, Nacional, Institucional y de Programas Académicos;
- b) Se identificaron los esquemas de la gestión de conocimiento como estrategia de autoevaluación institucional;
- c) Se planteó la lógica para el estudio como forma de fijar posición académica en el proceso;
- d) Se describió la primera unidad de criterio categorial que determina la narrativa de la Universidad Piloto de Colombia y se realiza una primera aproximación al análisis de cultura de calidad Piloto

Cada documento fomentó en la CoP la capacidad para reconfigurar la información existente expresados en la intención organizacional, de cultura de la

calidad que se convierte en conocimiento explícito (Nonaka & Takeuchi, 1995) para llegar a la creación de conocimiento, con la participación de diferentes expertos de la universidad y así llegar a la construcción de las gramáticas institucionales. Conocimiento explícito donde intervienen equipos de todas las áreas de la universidad.

Este ejercicio de escritura de informes permitió a la CoP **Comprometerse con el cambio y la innovación**, requisitos clave para generar, cultura de calidad, principio rector de este proyecto, logró un aprendizaje generativo, continuo, consciente y a todos los niveles; por eso se debe tratar a la organización como un solo ente motor generador de conocimiento, en donde las personas y equipos que la conforman sean capaces de aprender y deseen hacerlo.

Es así como el Ministerio de Educación Nacional, definió el plan de mejoramiento como un conjunto de metas, acciones, procedimientos y ajustes que la institución educativa define y pone en marcha en períodos de tiempo definidos, para que todos los aspectos de la gestión de la institución educativa se integren en torno de propósitos comúnmente acordados y apoyen el cumplimiento de su misión académica.

Para la Universidad Piloto de Colombia, el plan de mejoramiento, constituye una iniciativa que se visualiza como decisiva para avanzar hacia el siguiente estadio de calidad académica que propuso la institución y los programas, implicó un compromiso en el que cada uno de los miembros de la comunidad educativa tenía al pertenecer a la Universidad; entre estos compromisos, se consideraron el ejercicio de autonomía y autorregulación que cada dependencia de la universidad desarrolla a partir de una serie de acciones que permitieron mejorar los procesos institucionales, y a la vez mejorar la calidad profesional de quienes se encontraban inmersos en la dinámica de la universidad. Se consolidó a través de la cultura de la calidad, como un proceso sólido que permitió un

replanteamiento permanente y suficientemente flexible para soportar las adaptaciones necesarias sin miedo a realizar transformaciones permanentes. En el apartado 3.2 conocimiento estructural se evidencia la construcción propia y documental frente a esta temática.

El implementar los planes de mejoramiento y promover la participación de la mayoría de actores institucionales en la CoP, es una de las vías fuertes para promover un vínculo continuo y sistemático que redundan en el beneficio común de la institución. Para ello se basa en información completa, confiable y actualizada, y oportunamente disponible en los distintos niveles de toma de decisión que incluye como componentes centrales así:

- c. **La reorganización de procesos institucionales destinada a focalizar funciones** propiamente estratégicas, traspasando funciones ejecutivas a una organización según la necesidades institucionales;
- d. **El planteamiento y contratación de un sistema de información de la universidad** cuyo objetivo central es alcanzar en un futuro cercano la base de datos institucional conformada por información completa, actualizada y validada del quehacer académico y de toda aquella relacionada con el apoyo a éste del sistema administrativo.

Existen plataformas que permiten la consulta de información periódica sobre los diferentes actores de la Universidad, que dan cuenta del desempeño académico y administrativo de la institución y en este momento se trabaja con la plataforma Universitas XXI. SAP. SharePoint Foundation. Esta plataforma posee políticas y lineamientos que dan el marco de acción para el desarrollo de la institución en lo relacionado con este factor. En dicha plataforma se migró la información que en cada fase se construyó con el fin de: Organizar la información de la institución y socializar la misma para el análisis de la comunidad académica.

Desde esta perspectiva, un sistema de información tiene la tarea de gestionar el proceso y el espacio para la creación de conocimiento, es decir, permite la coordinación, formación y gestión, a través del análisis y organización del conocimiento. De acuerdo con Larrea (2012), un sistema de gestión de conocimiento es un sistema que tiene como misión el diseño y la puesta en práctica de las soluciones para crear y distribuir el conocimiento en la organización, para proceder, posteriormente, con la tarea de medir los intangibles desarrollados y para facilitar los procesos de aprendizaje organizativo.

3.6. Conocimiento estructural

En el presente apartado se expone una descripción del conocimiento construido por la CoP a través de la fase de mapeo, de la adquisición de conocimiento externo y producido desde los procesos de gestión del aprendizaje.

Para ello la universidad construyó sus propios conceptos frente al proceso de acuerdo con los referentes universales y particulares de la Universidad Piloto de Colombia: Misión, Visión, PEI, Valores y Criterios, los cuales reflejan la intencionalidad de los fundadores, así como el compromiso con el conocimiento, la investigación, el país, los estudiantes, los docentes, los egresados y la sociedad en general, ha construido un concepto de calidad que guía su quehacer académico – administrativo en el horizonte de búsqueda de la excelencia. Conceptos que a la fecha siguen vigentes y se incorporan dentro de la filosofía institucional.

Tabla 5. Conceptualización gramáticas institucionales.

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Concepto sobre Calidad educativa en la Universidad Piloto¹²	Conjunto de características que identifican y describen la idea de universidad que pensaron sus fundadores la cual se expresa en su misión, principios y valores en correspondencia con los referentes nacionales y universales de la educación superior. Para la formación integral e íntegra de su comunidad educativa mediante el análisis permanente del contexto el desarrollo de proyectos de investigación y la formulación de planes estratégicos que permiten desarrollar y mejorar su quehacer institucional...en forma coherente y pertinente con las necesidades y expectativas de formación de los colombianos con el fin de aportar en la transformación social del país.
Concepto sobre Cultura de calidad institucional¹³	Proceso dinámico en permanente construcción colectiva de principios, valores y formas de actuación de todos y cada uno de los miembros de la comunidad que se manifiesta en compromiso, responsabilidad, ética, idoneidad, y transparencia para asumir su quehacer, en coherencia con la misión, los propósitos, los objetivos institucionales en el marco de la búsqueda de la excelencia el fortalecimiento de la identidad Piloto y el sentido de pertenencia institucional.
Evaluación	Se comprende como un proceso constructivo, continuo, dinámico y permanente de la gestión administrativa y académica, desde una concepción holística que involucra la autoevaluación, la coevaluación, la interevaluación y la Meta evaluación como momentos indispensables e inherentes en el desarrollo de las distintas acciones del quehacer institucional.
Autoevaluación	Es un proceso investigativo, de corte evaluativo, de carácter aplicado. Pretende orientar la búsqueda de juicios de valor sobre la aplicación y los resultados de las prácticas que viene desarrollando al interior del programa, de tal manera que genere la toma de decisiones pertinentes en los procesos académicos y administrativos.

Igualmente, se realizó una descripción y análisis de la realidad institucional en relación con la calidad educativa y la calidad institucional por cada uno de los factores propuestos por el CNA, con el propósito de describir, analizar y evidenciar los soportes que tiene la Universidad para demostrar su situación

¹² Concepto de cultura de la calidad institucional producto ejercicio de deconstrucción fase II y III , gramática institucional

¹³ Concepto de cultura de la calidad institucional gramática institucional. Informe de autoevaluación Fase I .Universidad piloto de Colombia julio 2013.

actual en relación con los criterios e indicadores establecidos a nivel nacional como marcadores de calidad.

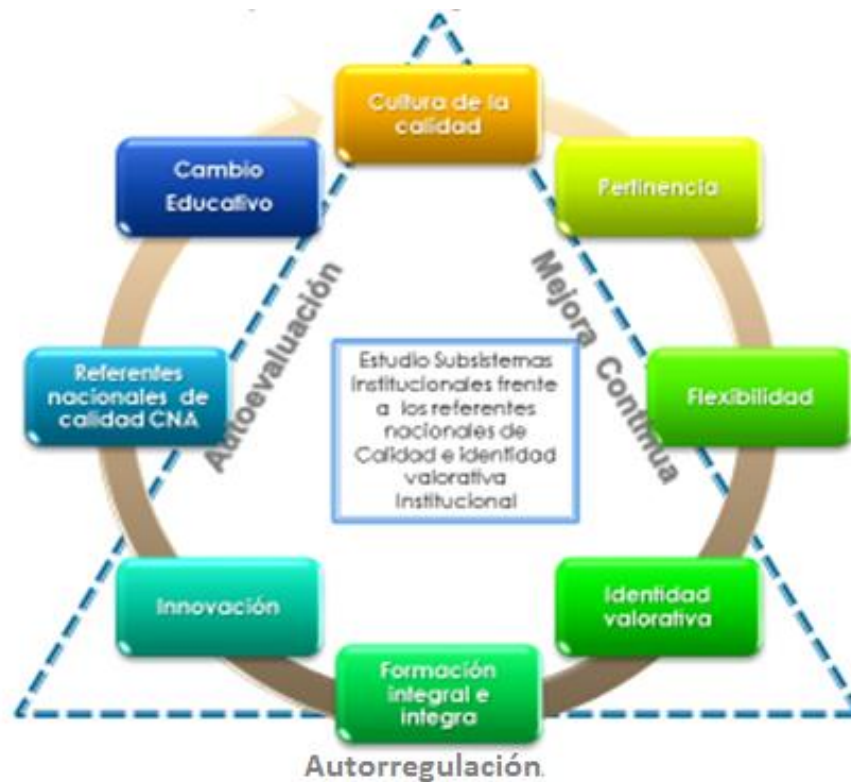


Figura 11. Evaluación de los factores del CNA.

Producto de lo anterior, se presentaron los hallazgos por cada uno de los factores y el nivel de alcance de los mismos, representados en porcentajes que se grafican a manera de semáforo con la intención de ubicar los aspectos de pleno cumplimiento (color verde) del factor versus aquellos que existen pero deben ser mejorados o actualizados (color azul) o definitivamente no existen y deben construirse (color rojo rojo). Con una presentación general de los hallazgos generales encontrados, base fundamental para la elaboración de los

planes de mejoramiento necesarios para seguir en el camino del fortalecimiento institucional en sus funciones misionales

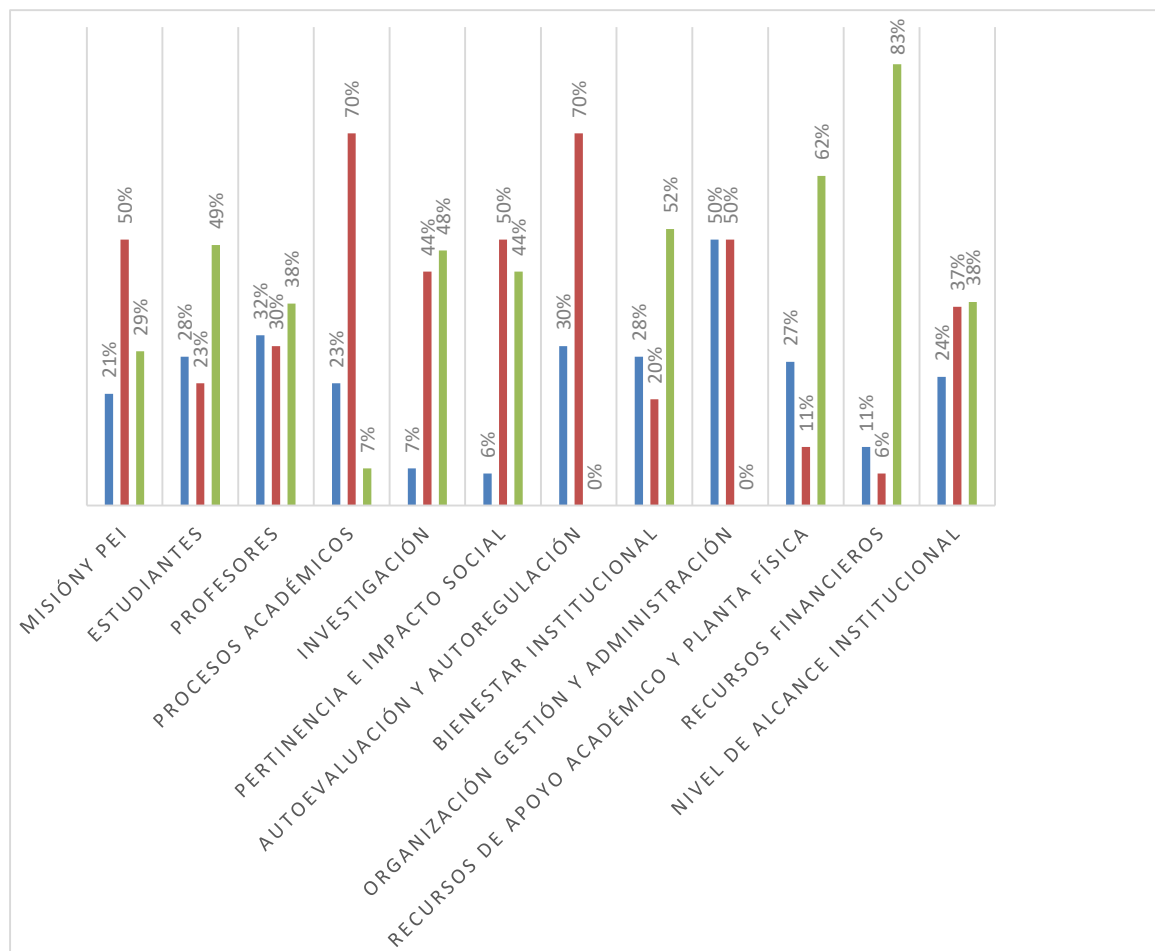


Figura 12. Hallazgos por cada uno de los factores.

Otro proceso fue elaborar planes de mejoramiento institucionales, según el resultado del análisis de las matrices en la evaluación de los subsistemas, que permitió planificar, organizar y evaluar el proceso de mejoramiento educativo. Se centró en analizar el desempeño de los subsistemas institucionales; midiendo el nivel de satisfacción alcanzado con relación a los indicadores evaluados. La finalidad, fue hacer seguimiento y evaluación de las acciones que genera la institución, para desarrollar acciones de mejoramiento que ayudaron a alcanzar ideales en cuanto al concepto calidad educativa.

Los planes de mejoramiento se articularon con el concepto de calidad institucional, cuya concepción impulsa la toma de decisiones y se materializa en la relevancia de los proyectos emprendidos para la comprensión universitaria. Estos criterios marcaron la prioridad y la necesidad de poner en marcha proyectos relacionados con las funciones de formación, investigación, pertinencia e impacto social y visibilidad institucional; es decir, invitó a la dinámica de interacción de la Universidad con el medio y posibilitó la integración de su capacidad de respuesta a sus dinámicas internas y a las características de su entorno externo; determinado en un plan estratégico y operativo orientado a mantener las fortalezas y a eliminar o minimizar las debilidades en aras de dar pleno cumplimiento a las exigencias de calidad que la institución y la sociedad reclama de la educación superior.

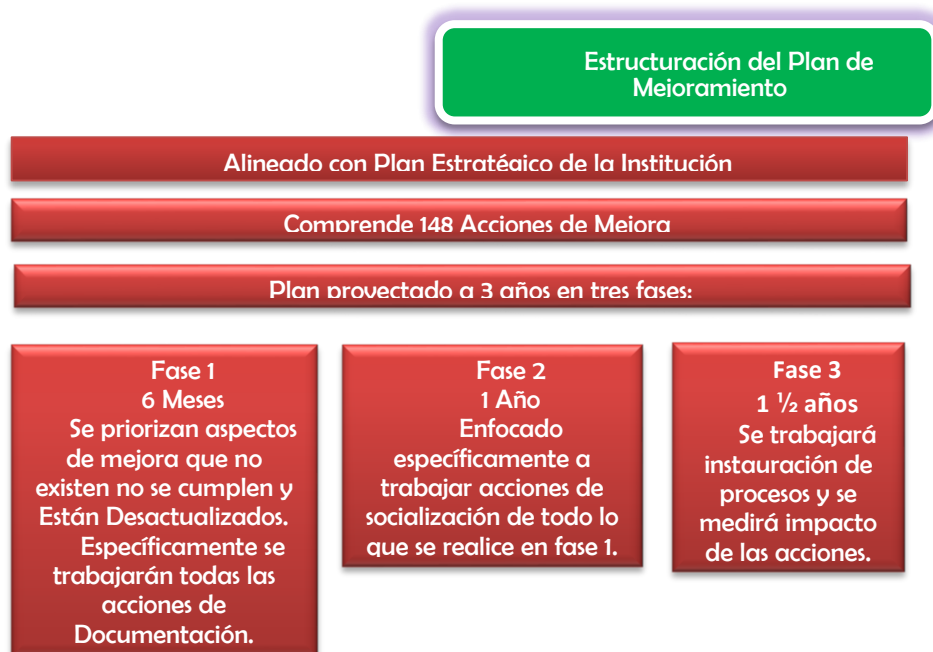


Figura 13. Estructura para la creación de plan de mejoramiento.

Buscó igualmente que sus acciones fueran pertinentes a través del análisis y la apropiación de problemas y necesidades actuales, para orientar formulaciones y acciones que impactaran los escenarios de desarrollo institucional, y de la sociedad en general en beneficio del bien común. A su vez, estos conceptos se configuraron como reto para que los programas y proyectos de la Institución permearan diferentes ámbitos de la vida institucional e influyeran en el mejoramiento de la calidad universitaria, así como en el análisis y la cualificación de las políticas institucionales.

Es así como la formulación del plan de mejoramiento (institucional y de programas), orientó los pasos para alcanzar los resultados que se propuso. A partir del nivel de cumplimiento, priorizó las necesidades institucionales y de programa que debieron ser objeto de mejoramiento y dieron soporte a la toma de decisiones efectivas basadas en el análisis. En este contexto, los planes de mejoramiento se convirtieron en ejes fundamentales desde el punto de vista de cada uno de los subsistemas institucionales.

Tabla 6. Estructura de la matriz Plan de Mejoramiento Institucional.

ELEMENTO PLAN MEJORAMIENTO	DESCRIPCIÓN
Factor CNA	Agrupaciones conceptuales que permiten visualizar dimensiones generales. Relaciona el nombre de las características del modelo del Consejo Nacional de Acreditación que correspondan con el tema que se va a desarrollar
Parámetro que responde al concepto de calidad Educativa Piloto	Valores presentes en el marco teleológico de la universidad (enfoque crítico social, formación integral e íntegra, análisis de contexto a partir de ejercicios de investigación y planes estratégicos, coherencia y pertinencia para transformación social)
Estrategia	Líneas que orientan la implementación de los proyectos de desarrollo
Programa	Lineamientos específicos dentro de las estrategias orientados a desarrollar un aspecto puntual de la estrategia. Los programas de desarrollo buscan generar sinergias y establecer las líneas de operación para la implementación de proyectos de desarrollo
Proyecto	Iniciativas puntuales que buscan el logro de un resultado comprobable. Relaciona la oportunidad de consolidación y mejoramiento con el eje del Plan de Desarrollo Institucional correspondiente
Acción de mejora	Las acciones de mejora son, la consecuencia lógica del conocimiento de las causas que la institución y los programas poseen de las oportunidades y de los aspectos por mejorar
Logro	Representa el estado que se pretende alcanzar y que reflejará la consolidación o el mejoramiento de las oportunidades detectadas
Recurso	En este punto se precisan todos los requerimientos que los responsables necesitan para asegurar que las acciones programadas se lleven a cabo.
Dependencia	Se identificaron los responsables de cada una de las acciones o actividades del plan.
Cronograma	Cada acción planteada en el plan se establece dentro de un intervalo de tiempo determinado para su realización.
Presupuesto	Se presenta la cantidad de dinero requerido para la ejecución de las acciones para las diferentes oportunidades identificadas.
Evidencia	Son muestras observables del avance del objetivo deseado y que demuestran el cumplimiento del mismo.

Igualmente se planteó la elaboración de la matriz Plan de Mejoramiento de Programa, surge de un trabajo participativo realizado por el grupo de coordinadores de autoevaluación de los Programas y la Coordinación de autoevaluación Institucional, en la que se analizó la información que se debía incluir en la matriz y su aprobación final.

Para el diseño de la matriz de plan de mejoramiento de programa se tuvieron en cuenta los siguientes parámetros de análisis que permiten asegurar la calidad académica de los programas:

- Análisis del documento CNA para autoevaluación con fines de acreditación de programas 2013.
- Armonizar la matriz de plan de mejoramiento con el plan desarrollo del programa.

El implementar los planes de mejoramiento con la gestión de cada una de las unidades de la institución y así permear las decisiones a nivel institucional en contexto real que incluye como base los siguientes principios:

- a. Principio de autonomía: Implica la toma de decisiones propias de cada dependencia de la Universidad Piloto de Colombia, donde prevalece fundamentalmente la coordinación entre la planeación, los actores que intervienen en ella y dentro de la estructura organizacional.
- b. Principio de Realidad: Establecer las condiciones reales y verificables en los que cada dependencia de la universidad ha venido trabajando ya que el futuro es el aquí y el ahora con el fin de analizar los futuros posibles y explorar las posibles probabilidades realizables que se constituyen en futuros deseados.
- c. Pensamiento a largo plazo: Configura los grandes derroteros y ejes estructurales de la Universidad a través de un proceso dinámico y flexible para identificar los objetivos, modificar los planes y programas y proyectos en curso según contexto.

Es así que con la descripción de las gramáticas institucionales, el diseño de planes de mejoramiento y teniendo en cuenta el plan de desarrollo institucional a 2020 (elaborado por la oficina de desarrollo institucional) se propone actualizar el modelo de autoevaluación institucional de la Universidad Piloto de Colombia.

Actualizar, desarrollar y consolidar el modelo de autoevaluación de los programas de pregrado y postgrado de la Universidad Piloto de Colombia, para facilitar la asunción de un proceso permanente de creación compartida a partir de la interacción entre todos los miembros de la comunidad universitaria, en la cual, los productos que se desarrollan a través de dicha investigación, medien o influyan en la generación del conocimiento a través del análisis de realidad, para comprenderla tanto en su dinámica interna como en su especificidad.

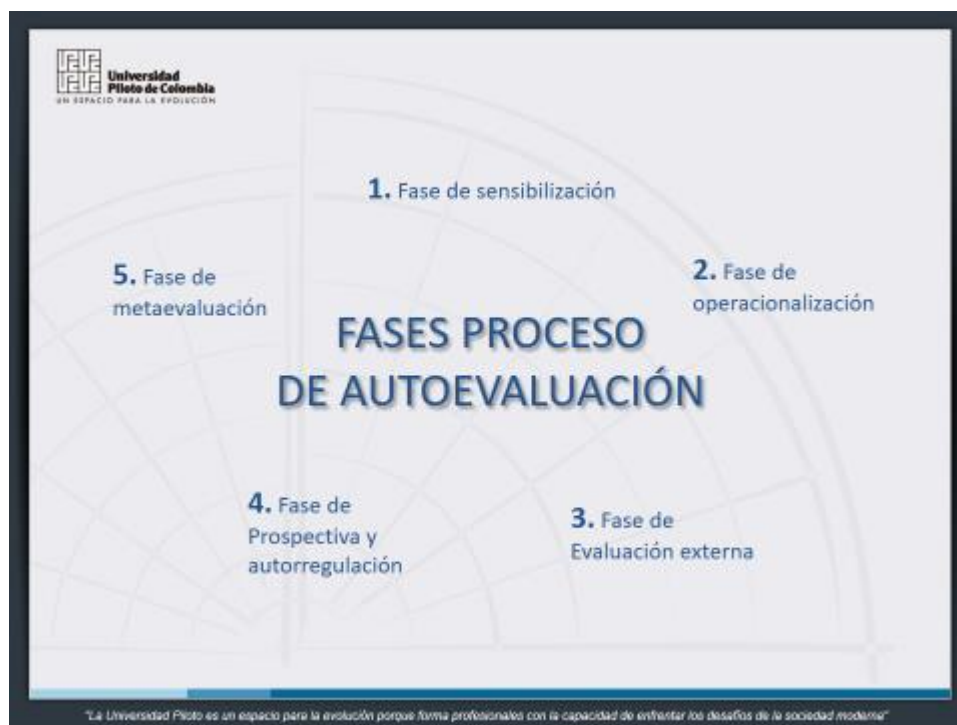


Figura 14. Fases del proceso de autoevaluación.

En este ejercicio se ha tenido en cuenta los documentos de Plan de Desarrollo Institucional y de programas, los informes de la investigación de

gestión de conocimiento, los resultados del proceso de autoevaluación por factor de acuerdo a las evidencias que soportan cada aspecto, que proponen la consolidación y avance de los indicadores de calidad académica de la Universidad, la gestión y el balance de la gestión académica-administrativa de la institución.

Su elaboración se constituye en parte esencial del proceso de autoevaluación y construcción de planes de mejoramiento institucional y de programas académicos, ya que favorece el desarrollo de acciones de proyección institucional a través de la participación de todos los miembros de la comunidad universitaria.

Las pautas a seguir en términos generales para la formulación del modelo de autoevaluación institucional y de programas fueron:

- Identificar las causas que provocan los aspectos por mejorar detectados.
- Identificar las acciones de mejora a aplicar.
- Analizar viabilidad de las acciones de mejora.
- Establecer prioridades en las acciones de mejora.

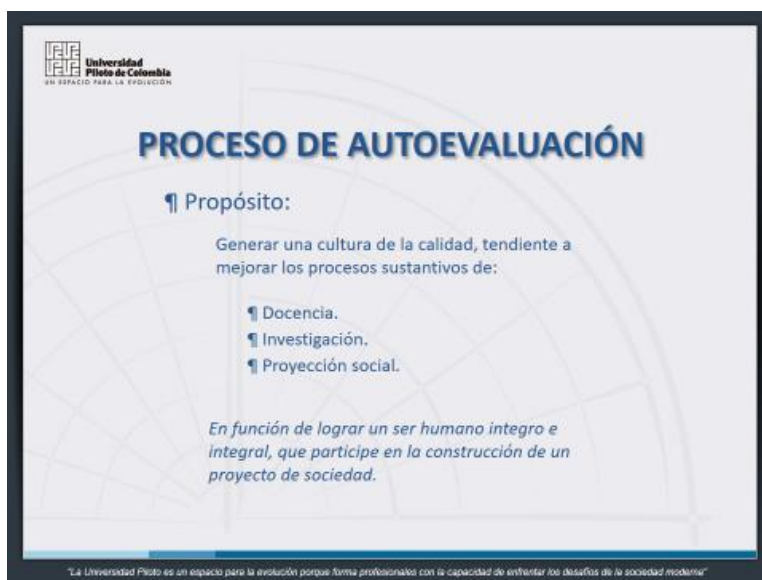


Figura 15. Propósito del proceso de autoevaluación institucional.

Es así como el modelo de autoevaluación que se presenta tiene como características:

- a)** Ser Flexible, esto es que permite ajustarse a las necesidades propias del contexto y a la naturaleza de los programas académicos y unidades de apoyo.
- b)** Sistémico, por cuanto parte de la dimensión organizacional de la Universidad integrada por tres subsistemas que de manera articulada se integran y crean sinergias entre sí: - Subsistema organizacional - Subsistema de acción de la Misión - Subsistema de la comunidad universitaria El modelo es Sistémico en cuanto está compuesto por los tres subsistemas anteriormente mencionados, los cuales establecen interdependencias e interacciones basados en los criterios institucionales de Equidad, Pertinencia, Coherencia, Universalidad, de acuerdo a los lineamientos del CNA, y los propios de la Universidad como son: Integralidad, Liderazgo y Compromiso Social. Además, el sistema esta delineado por los límites identificables de su ambiente o supra sistema como son los referentes internos y externos.

El programa académico es considerado como núcleo de la autoevaluación y por tanto alimentado por la concreción de las relaciones entre los tres subsistemas. En este sentido el modelo de autoevaluación es visto como un Sistema que se comporta como un todo completo y coherente. Las partes empiezan a ser explicadas en términos del todo. Bajo este concepto el sistema tiene carácter holista y abierto.

- c)** Pertinente, Por cuanto tiene en cuenta los contextos y procura transformarlos a través de sus egresados, la Investigación y la Proyección Social.

El informe de autoevaluación contiene el resultado del juicio de calidad construido por la institución y el programa respecto al servicio que ofrecen, tomando como base los lineamientos señalados por el CNA para tal fin. Este

informe debe tener un cuerpo central y estar acompañado de anexos. El cuerpo central, que ojala no supere las 100 páginas, debe contener, en forma sintética, el resultado de los análisis y los juicios sobre el cumplimiento de las características y la apreciación global de cada factor. Las justificaciones, tanto de las ponderaciones utilizadas como del grado de cumplimiento atribuido a cada característica, deben ser incluidas como anexo al informe pues son fundamentales para las evaluaciones externas y final. Adicionalmente, debe incluirse como anexos la información que haya sido utilizada como base del juicio sobre el cumplimiento de las características de calidad, información complementaria sobre el modelo de autoevaluación, la metodología y los instrumentos empleados en la recolección de los datos y los criterios utilizados en la construcción de los juicios. El informe de autoevaluación debe ser enviado al Consejo Nacional de Acreditación por el representante legal de la institución, una vez sea aprobado por las instancias pertinentes de la misma. La institución y el programa deben tener en cuenta que el informe de autoevaluación constituye el principal documento de trabajo de los pares académicos, designados por el Consejo Nacional de Acreditación para realizar la evaluación externa del programa y emitir el juicio del par sobre su calidad.

En este momento, la Universidad se encuentra ante un hecho histórico sin precedentes desde el punto de vista didáctico en los términos que Fullan (Fullan, 2002) lo define: *“la capacidad del sistema para comprometerse a tratar de resolver las complejidades que resultan de la mejora continua y que es compatible con los valores profundos derivados de las necesidades humanas”*. Es decir, hacer realidad los principios de la Universidad pasando del discurso teórico a la práctica.

CONCLUSIONES

El proyecto, no solo describió los hallazgos sobre la realidad institucional, sino ante todo la disposición de la Universidad y de todos sus actores para hacer un ejercicio micro y macro de autoevaluación, cuyo resultado fue la actualización del modelo de autoevaluación universitaria a través de los procesos de la gestión del conocimiento; lo anterior logró afianzar los procesos de la cultura de calidad institucional de manera participativa y le permitió generar los insumos y argumentos para seguir fortaleciendo sus logros, y para tomar decisiones frente a aquellos aspectos que necesita mejorar para lograr un cumplimiento de excelencia.

La comunidad de práctica, tuvo como característica el compromiso por parte de sus miembros, lo que permitió el desarrollo de una cultura colaborativa. Allí el trabajo, los planes y objetivos que se persiguieron fue el resultado de la experiencia de aprendizaje colectivo. Se logró una colaboración de par académico y de liderazgo donde los participantes podían tomar la iniciativa y facilitar procesos de comprensión y aprendizaje institucional.

En ese orden de ideas, la institución asumió hacer un ejercicio de deconstrucción y reconstrucción del concepto de calidad educativa y calidad institucional que la había venido guiando, y cuya nueva interpretación facilitó que la comunidad académica favoreciera su sentido de pertenencia e identificación con la filosofía e identidad piloto que fue proclamada desde la fundación de la Universidad, consciente de su responsabilidad social frente a los retos actuales nacionales e internacionales que plantean escenarios de innovación y transformación de la educación superior y que por lo tanto debía ser renovada. La cultura de calidad permeó, no sólo en el lenguaje compartido, sino en acciones coherentes con esto, la labor diaria frente al escritorio, en las producciones de intelectuales, es decir aquello sobre lo que se teorizó es consecuencia de la aplicación, estudio y evaluación al respecto.

Desde la mirada de la espiral del conocimiento, el proceso de autoevaluación de la calidad educativa institucional realizado a partir de los parámetros del CNA y dentro del marco de este proyecto de gestión de conocimiento, señaló un nivel de cumplimiento general de la universidad que describió los hallazgos sobre la realidad institucional, y ante todo la disposición de la universidad y de todos sus actores para hacer un ejercicio micro y macro de autoevaluación que de manera participativa le permitiera generar los insumos y argumentos para seguir fortaleciendo sus logros, y para tomar decisiones frente a aquellos aspectos que necesita mejorar para lograr un cumplimiento de excelencia.

Respecto a los retos del gestor del conocimiento, es importante mencionar que al formular el proyecto desde una perspectiva de la apropiación de conocimiento y de retomar el modelo de autoevaluación que ya se encontraba en la institución, favoreció el aprendizaje y redefinió las prácticas institucionales, lo que implicó una toma de conciencia objetiva entre los objetivos del proyecto y las fases que se desarrollaron a través de las CoP como colectivos que apropian y transforman comunidades.

Otro factor fundamental para el líder del proyecto, fue consolidar el compromiso de los integrantes de la CoP, que de antemano permeaba su trabajo. El hecho de hacerlos parte de un proceso de gestión del conocimiento permitió el sentido de pertenencia de la CoP y del proyecto, y a pesar de que se vieron afectados por las barreras del aprendizaje, la apropiación del proyecto favoreció el trabajo dentro del proceso, generando un ciclo que realimenta la cultura de calidad y por ende el Ethos institucional. Es decir, la transferencia de conocimiento se reflejó en la consolidación de equipos académicos por los decanos de programas y jefes de unidad de la Universidad Piloto de Colombia en coherencia, consistencia y congruencia con sus principios, políticas, lineamientos y estructura cibernética organizacional.

La apropiación de conocimiento, se evidenció en la consolidación de escenarios colectivos de aprendizaje, en la apuesta por el fortalecimiento de equipos de estudio permanente que se asumieron en su autonomía intelectual y autoridad profesional para diagnosticar, analizar, comprender, explicar, predecir, proyectar y evaluar; que para el caso del presente ejercicio, logró vislumbrar la consolidación de equipos de gestión de conocimiento.

Dentro de las recomendaciones para continuar con el proyecto es pasar el proyecto de un nivel grupal (en la CoP) al organizacional, lo que intensificará más conversiones del conocimiento y, sobre todo, aprendizaje organizacional. Ello implica derribar las barreras del aprendizaje y crear una visión compartida con los demás miembros de la organización. Solo entonces se podrá decir que hay posibilidades para el aprendizaje organizacional y, por lo tanto, un cambio en la cultura organizacional.

Otra recomendación es realizar la articulación de planes de mejoramiento institucional y de programas con el plan de desarrollo institucional, que le permitirán establecer acciones de mejora a la universidad en consenso con la participación de todos sus actores. Invitar a toda la Universidad a trabajar en su mejoramiento continuo, desde la perspectiva interpretativa, que establece que solo se puede transformar lo que se comprende

Hacer seguimiento y evaluar los resultados del plan de mejoras son tareas que exigen esfuerzos por parte del equipo de gestión. Cuando estos procesos se efectúen desde el inicio de la ejecución del plan, se obtiene información sobre los resultados alcanzados a través de la realización de cada una de las acciones. De esta manera es posible saber qué y cómo se logró.

El seguimiento requiere de la participación responsable y comprometida de las diferentes instancias las mesas de trabajo (a nivel Institucional) y de los decanos y coordinadores de autoevaluación (a nivel de programas), bajo el liderazgo de Rectoría y Vicerrectoría con acompañamiento por parte del comité de autoevaluación institucional y el apoyo de la oficina desarrollo institucional.

Esto contribuye al fortalecimiento de las relaciones profesionales, a la consolidación de mecanismos organizados de participación democrática, a la generación de aprendizajes y a la construcción de conocimiento alrededor de nuevas prácticas.

REFERENCIAS

- Asociación Colombiana de Universidades - ASCUN. (Junio de 2013). *XXXIII Pleno Nacional de Bienestar Universitario "Participación Estudiantil, Vida Universitaria y Bienestar en la Universidad Contemporánea"*. Obtenido de Ascun: <http://www.micrositios.net/~ascunor/?idcategoria=4624>
- Bedoya, J. I. (2005). *Epistemología y pedagogía. Ensayo crítico sobre el objeto y método pedagógicos*. Bogotá: Eco.
- Beltran Amado, D. (2014). *Gestión de conocimiento y pedagogía. Aproximaciones a un modelo de autogestión*. Bogotá: Fungir.
- Blythe, T. (1999). El marco conceptual de la enseñanza para la comprensión. . En D. Perkins, *La enseñanza para la comprensión. Guía para el docente* (págs. 42-51). Buenos Aires: Paidós.
- Centro Interuniversitario de Desarrollo CINDA - UNIVERSIA. (2012). *Aseguramiento de la Calidad en Iberoamérica. Educación superior. Informe 2012*. Chile.
- Davenport, T. (1997). *Building Successful Knowledge Management Projects*. Obtenido de
- Davenport, T., & Prusak, L. (2001). *Conocimiento en Acción*. Buenos Aires: Pearson Education.
- Declaración conjunta de los ministros europeos de enseñanza. (s.f.). *Declaración de Bolonia. Espacio Europeo de Enseñanza Superior*. Obtenido de Proceso de Bolonia: creación del Espacio Europeo de Enseñanza Superior:
- Derrida, J. (25 de agosto de 2013). *Una filosofía deconstructiva*. Obtenido de
- El-Khawas, E. (2007). *Acreditación De La Educación Terciaria En Estados Unidos Y Canadá*. Obtenido de La Educación Superior En El Mundo:
- Escudero, T. (2016). La investigación evaluativa en el Siglo XXI: Un instrumento para el desarrollo educativo y social cada vez más relevante. *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 1-21.
- Fichas técnicas sobre la Unión Europea - 2014 . (s.f.). *Tratado de Maastricht sobre la Unión Europea*. Obtenido de europarl:
- Figuerola, I. O. (2010). Breve cartografía de una disonancia epistémica: educación, complejidad y reforma. *Polis*, 321 - 335.
- Firestone, J. M. (septiembre de 2012). *Generations of Knowledge Management*. Obtenido de
- Fullan, M. (2002). *Los nuevos significados del cambio de la educación*. Barcelona: Octaedro.
- García, C. A. (1986). El movimiento estudiantil en Colombia en la década de los sesenta. En C. A. García, *El movimiento estudiantil en Colombia en la década de los sesenta* (pág. 187 a 201). Bogotá.

- Giraldo Marín, L., & Atehortúa Correa, L. (2010). Comunidades de práctica, una estrategia para la deocratización del conocimiento en la organizaciones, una reflexión. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, 141-150.
- González Millán, J., & Rodríguez Díaz, M. (2010). Modelos de Capital Intelectual y sus indicadores en la. *Cuadernos de Administración Universidad del Valle*, 113-128.
- Hoyos Vasquéz, G. (1998). El Ethos de la Universidad Colombiana. *UIS-Humanidades, volumen 27, número 1, Bucaramanga*, 13-23.
- Hurtado Barrera, J. (2000). *Metodología de Investigación Holística*. Caracas: SYPAL.
- Instituto Internacional Para la Educación Superior - IESALC. (s.f.). *La evaluación y la acreditación en la educación superior en América Latina*. Obtenido de IESALC:
- Kawulich, B. c. (2005). Obtenido de <http://www.qualitative-research.net/fqs/>
- Kolb, D. (1984). *Experiential Learning*:. Prentice hall.
- León Santos, M., Ponjuán Dante, G., & Torres Ponjuán, D. (2009). Panorámica sobre la medición del conocimiento organizacional . *ACIMED*,
- Leonard-Barton,, D. (1992). Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*, 111-125.
- Marzano, R. J. (2005). *Dimensiones del aprendizaje. Manual para el maestro*. Guadalajara: Iteso.
- Mentado, T., & Rodriguez, J. (2013). Caso práctico e la formación de directivs en contextos universitarios. *Estrategi y gestión universitaria*, 15.
- Ministerio de Educación Nacional. (14 diciembre de 1995). *Acuerdo 06 CESU*. Bovotá.
- Ministerio de Educación Nacional. (28 de DICIEMBRE de 1992). Ley 30 de 1992. *LEY GENERAL DE EDUCACION*. BOGOTA, COLOMBIA.
- Ministerio de Educación Nacional. (1997). Decreto 2247. Bogotá, Colombia.
- Ministerio de Educación Nacional. (2014). *SACES*. Obtenido de mineducacion.gov.co:
- Ministerio de Educación Nacional. (2014). *SNIES*. Obtenido de mineducacion.gov.co:
- Ministerio de Educaciòn Nacional. (s.f.). *SACES*. Obtenido de Sistema de Aseguramiento de la Calidad Educaciòn Superior:
- Minsiterio de Educación nacional. (2013). *Observatorio Laboral*. Obtenido de
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *La organización creadora de conocimiento*. Mexico: Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Tekeuchi, H. (1995). *La organización creadora de conocimiento*. Mexico: Oxford University Press.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura . (2010). *Atención y Educación de la Primera Infancia. Informe Regional. América Latina y el Caribe*. Moscu.

- Ortiz, S. &. (2009). Gestión del Conocimiento de Segunda Generación. Modelo de Firestone y Mcelroy.
- Paul, j. (s.f). Between Method Triangulation. The International Journal of Organizational Analysis. 135-153.
- Perkins, D. (1999). ¿Qué es la comprensión?. La Enseñanza para la comprensión. Buenos Aires: Paidós.
- Pino Juste, M. R. (s.f.). Obtenido de <http://mpino.webs.uvigo.es/tecnicasdeinv.pdf>
- Polanyi, M. (2004). La epistemología de Michael Polanyi: una perspectiva realista de la ciencia. *Dissertationes vol. 12. Series philosophica - Pontificia Universitas Sanctae Crucis*.
- Rubio, M. I. (2016). La observación participante: ¿consiste en hablar con informantes? *QUADERNS-E*, 116-124.
- Sandoval Casilimas, C. (2002). *Investigación cualitativa*. Bogotá: ICFES. Modulos de investigación social.
- Senge, P. (1992). *La Quinta Disciplina*. Barcelona: Granica.
- Stufflebeam, D. L. (1993). *Evaluación sistemática , guía teoría y practica*. . Barcelona: Paidos.
- Universidad de las Americas. (16 de septiembre de 2018).
- Universidad Piloto de Colombia. (2002). Proyecto Educativo Institucional. En U. P. Colombia, *Proyecto Educativo Institucional* (págs. 26 - 31). Bogotá.
- Universidad Piloto de Colombia. (2014). *Informe No. 2 Autoevaluación: Base de la cultura de la calidad*. Bogotá.
- Valencia López, V. E. (s.f.). *Revisión documental en la investigación*. Obtenido de Universidad Tecnoclogia de Pereira:
- Wenger, E. (2001). *Comunidades de práctica. aprendizaje, significado e identidad*. España: Paidós.
- Wenger, E. S. (2000). Comunidades de practica. *Harvard Business Review*, 139-145.